

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kesuksesan bagi suatu perusahaan seringkali berasal dari kemampuan menjalankan transformasi yang tepat pada titik-titik kritis. "Bisnis seperti biasa" adalah ekspresi yang menginterpretasikan kematian dalam jangka panjang. Kemampuan menumbuhkan dan menciptakan kembali penawaran sangat penting untuk mengatasi masalah ekonomi volatilitas, tetap di atas pasar, dan tetap kompetitif.

Kemampuan untuk mengubah bisnis dalam mengatasi perubahan kondisi pasar adalah kunci keberhasilan jangka panjang. Transformasi bisnis membutuhkan perubahan dari berbagai elemen di perusahaan seperti perubahan gaya manajemen, budaya, struktur organisasi dan produk. Transformasi bisa sangat radikal dan cepat yang melibatkan keberangkatan dari keadaan saat ini mapan dan nyaman atau bisa melibatkan serangkaian perubahan besar yang, ketika dirangkai akan mengubah perusahaan.

Perusahaan yang paling inovatif terus mencari untuk mengubah dan meningkatkan bisnis. Mereka tidak menunggu penjualan menurun atau krisis ekonomi memaksa perubahan dalam bisnis mereka. Ketika dihadapkan pada situasi yang sulit, perusahaan inovatif tidak hanya mencari solusi untuk menambal masalah jangka pendek, namun juga mengubah bisnis kesuksesan masa depan.

Transformasi dilakukan oleh *True Auto Parts* yang merupakan salah satu perusahaan produsen onderdil mobil berkualitas tinggi dengan harga rendah yang berinovasi menghadapi fluktuasi kondisi ekonomi. Ketika badai ekonomi mereda, *True Auto Parts* ingin mengambil keuntungan penuh dari posisinya yang memimpin pasar. Dengan tujuan tersebut, manajemen *True Auto Parts* memperkenalkan dua tindakan untuk meningkatkan daya juang dan produktivitas. (Kathy Horton, 2011)

Pertama, mengadakan pertemuan harian manajemen *True Auto Parts* dengan tujuan:

1. Memberikan komunikasi yang jelas tujuan dan tingkat produksi yang diperlukan untuk profitabilitas
2. Memperkuat kebutuhan akan kerja tim untuk mendorong kesuksesan perusahaan
3. Berkomunikasi dan menumbuhkan percaya diri pada rencana jangka panjang
4. Mendidik karyawan terkait analisis yang dilakukan untuk mendorong kesuksesan
5. Menyediakan forum untuk pertanyaan dan masalah

Kedua adalah menciptakan video yang menayangkan visi misi *True Auto Part*. Visi misi tersebut telah dirangkum dari pendapat karyawan *True Auto Parts*. Video visi misi tersebut bertujuan untuk menumbuhkan rasa persatuan dan kesuksesan bersama sehingga video tersebut menjadi salah satu media penggerak transformasi di *True Auto Parts*.

Manajer berusaha mengadopsi filosofi Transformasi Bisnis untuk menghadapi perubahan tekanan ekonomi dan pasar. Menurut Mike Morrison (dalam Stratton, 2011), Transformasi Bisnis adalah strategi manajemen perubahan yang memiliki tujuan untuk menyelaraskan inisiatif orang, proses, dan teknologi suatu perusahaan lebih dekat dengan bisnisnya strategi dan visi. Dengan tercapainya tujuan tersebut akan mendukung dan menginovasi strategi bisnis baru.

Transformasi bisnis kecil dapat mencakup peningkatan efisiensi dalam proses organisasi, sementara transformasi bisnis yang lebih besar mungkin melibatkan perubahan ke organisasi arah strategis yang mendefinisikan kembali tujuan bisnisnya, mengadopsi struktur organisasi baru, dan / atau mengubah sumber dayanya seperti teknologi baru dan *outsourcing*. Transformasi bisnis yang lebih besar berdampak pada banyak bidang dalam suatu organisasi.

Stratton (2011) menyatakan bahwa Minimal dasar, transformasi seperti itu harus menghasilkan operasi pelanggan yang lebih baik, operasi produk yang lebih baik, dan operasi perusahaan yang lebih baik yang menghasilkan keuntungan yang lebih baik, pengembalian aset yang lebih baik, dan penentuan posisi yang lebih baik untuk masa depan demi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Transformasi merupakan suatu perubahan yang melalui proses bertahap sehingga sampai tahap yang diharapkan. Perubahan yang dilakukan dengan cara memberikan respon terhadap pengaruh lingkungan eksternal dan

lingkungan internal yang dapat mengarahkan perubahan sesuai dengan tujuan organisasi. (Kreitner and Kinicki, 2014)

Bagi PT Nusantara Card Semesta (NCS) yang merupakan anggota dari Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres, POS dan Logistik Indonesia atau yang lebih dikenal dengan sebutan ASPERINDO dan telah memiliki pengalaman selama 25 tahun mendistribusikan dokumen dan paket di seluruh Indonesia dan luar negeri, transformasi bisnis masih dilakukan hingga saat ini.

Pernyataan yang dilontarkan oleh *Corporate Secretary* NCS di atas merupakan landasan bagi keputusan manajemen dalam melakukan transformasi di tahun 2014.

“Yang menjadi *trigger* perubahan bisnis proses NCS adalah Gojek dengan fasilitas *Go-Sendnya*. Perusahaan yang *core businessnya* adalah transportasi, tidak memiliki pengalaman di bidang ekspedisi, bukanlah anggota dari ASPERINDO, tidak mengadaptasi *law* dari kegiatan ekspedisi mampu melakukan kegiatan ekspedisi hanya dengan menggunakan teknologi. Inilah yang membuat Ibu Reni berpikir bahwa teknologi menjadi awal transformasi NCS. NCS tidaklah memikirkan bahwa Fedex, JNE dan POS Indonesia menjadi pesaing bisnisnya saat itu, namun Gojeklah yang memiliki ancaman atas kepercayaan *customer*.”

Tidak hanya fenomena Gojek, kebijakan klien perbankan untuk mengadaptasi *e-billing statement* bagaikan angin yang menentukan arah NCS berlayar serta gaya hidup baru belanja online memperkuat NCS dalam membangun kerangka transformasi yang menjadi solusi bagi fenomena-fenomena tersebut.



Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia dalam laman webnya kominfo.go.id dengan judul artikel Jasa Logistik Melesat di Era *e-Commerce* menginformasikan bahwa hasil riset yang disajikan oleh Asosiasi *e-Commerce* Indonesia (IdEA), Google Indonesia dan TNS (Taylor Nelson Sofres) menunjukkan angka nilai pasar *e-Commerce* yang fantastis pada tahun 2013 yaitu mencapai 8 miliar dolar AS atau setara 94,5 triliun.

Potensi pencapaian tersebut sebesar 25 miliar dolar AS (295 triliun rupiah) pada tahun 2016 diimbangi dengan jumlah pengguna internet yaitu 30% dari total penduduk Indonesia atau 82 juta orang. Melalui revolusi *platform* bisnis online di Indonesia yang menjadi gaya hidup baru, perusahaan ekspedisi memiliki peluang bisnis untuk berkontribusi pada proses distribusi atau pengiriman dari transaksi belanja online tersebut.

Dalam kasus NCS, Transformasi bisnis dilakukan karena 3 faktor utama. Pertama, Penggantian direktur utama (Faktor Pemimpin). Kedua adalah fenomena *e-commerce*, *e-billing statement* & fasilitas *Go-send* milik salah satu perusahaan ojek online Gojek. Fenomena ini terjadi di dunia perbankan yang menyatakan bahwa pihak Bank akan mengganti *billing statement* (fisik kertas) dengan *e-billing statement* (data berbentuk pdf yang dikirimkan melalui surat elektronik) dan Gojek yang bukan perusahaan ekspedisi dapat melakukan proses bisnis pengiriman, walau lingkup kota, dengan teknologi yang memadai. Menurut pandangan Direktur Operasional NCS kebijakan transformasi dikarena penurunan signifikan *billing statement* dan fasilitas *Go-send* akan mengubah *core business* NCS (Faktor Eksternal).

Faktor yang ketiga merupakan manajemen sumber daya manusia (Faktor Internal).

Pergantian direktur utama yang baru pada tahun 2014 menjadi titik awal transformasi bisnis NCS sebagai usaha menghadapi fenomena *e-billing statement* dan *Go-Send*. Manajemen tingkat atas memutuskan untuk berinvestasi pada Informasi dan Teknologi (IT) yang dapat memberi nilai tambah NCS di mata klien yaitu percepatan laporan pengiriman. Tujuan jangka panjang yang hendak dicapai dengan sistem IT ini NCS dapat membantu pengiriman *e-billing statement* tersebut dan memenuhi standar kredibilitas bagi pelanggan korporasi.

Transformasi teknologi yang dilakukan oleh NCS berdampak secara langsung pada proses internal bisnis. Efektivitas dan efisiensi yang diraih akibat aplikasi teknologi tersebut dapat meningkatkan profit NCS secara tidak langsung. Oleh karena itu, transformasi bisnis ini menjadi keputusan yang tepat bagi manajemen NCS. Tidak semua perusahaan ekspedisi menyadari esensi peran teknologi bagi keberlangsungan bisnis mereka.

“Tahun lalu NCS *bidding* tuk pengiriman kalender BRI ke cabang BRI di seluruh Indonesia, salah satu *requirement* yang disampaikan *procurementnya* adalah waktu yang dibutuhkan NCS untuk melaporkan status pengirimannya. Mereka terhambat dengan salah satu vendor pengiriman mereka yaitu KGP karena status pengiriman diterima setelah satu *cycle* pengiriman ya kira-kira dua minggu sampai satu bulan untuk *remote area* ya. BRI juga sampaikan jika NCS bisa mempercepat status pengiriman, kita *trial* di pengiriman kalender dan jika *success rate* mencapai 95% serta pelaporan bisa dilakukan 3 hari sekali, porsi KGP akan dipindahkan pada NCS. Saat itu saya langsung tawarkan iDss untuk memudahkan *update* status pengiriman. Tidak

hanya BRI seluruh perbankan sudah menuntut hal yang sama begitu juga dengan klien korporasi lainnya.”

Pendapat yang disampaikan oleh Manager CRM NCS di atas menggambarkan bahwa klien menuntut transformasi dari vendor yang melayani kebutuhan pengiriman mereka demi peluang bisnis menguntungkan bagi kedua belah pihak. Maka, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ekspedisi yang tidak melakukan transformasi secara perlahan akan kehilangan kepercayaan dari klien. Hal ini bukan dikarenakan *success rate* yang rendah, namun ketidaktercapaiannya indikator efesiensi dan efektivitas yang diinginkan oleh klien.

Tidak seperti JNE, J&T, dan siCepat yang memiliki pangsa pasar ritel, NCS mengkokohkan eksistensinya pada kerjasama korporasi di dunia perbankan dan asuransi. Layanan *City Courier*, yang menjadi *core business* bagi NCS, yaitu layanan pengiriman dokumen dalam jumlah banyak dengan contoh produk layanan ini seperti pengiriman kartu kredit, rekening koran, brosur, dan tagihan bulanan kartu kredit atau telepon.

Prestasi NCS yang diberikan oleh pelanggan korporasinya tergambar dari penghargaan-penghargaan yang diberikan beberapa bank besar di Indonesia, seperti tertera pada tabel 1.1 di bawah ini. Tidak hanya prestasi yang diberikan oleh bank dan perusahaan *finance*, perusahaan bidang hiburan dan pemerintahan juga turut serta mengapresiasi perkembangan NCS.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Penghargaan PT. Nusantara Card Semesta**  
**sumber Divisi *Digital Sales Marketing***

1. CITI Bank	: <i>2<sup>nd</sup> Winner Courier Agency Award</i> Tahun 2001
2. Majalah SWA	: Urutan ke 11 Semangat Wirausaha Indonesia Tahun 2002
3. BNI 46	: <i>The Best Billing Statement Courier with the least complaint</i> Tahun 2003
	: <i>The Best Success rate of Credit Card Delivery</i> Tahun 2005 <i>The Best Timely Credit Card Report</i> Tahun 2005
4. GE Finance Indonesia	: <i>Outstanding Performance on delivering Billing Statement &amp; Credit Card</i> Tahun 2010
5. Bank Permata	: <i>Supporting Delivery Embossing &amp; Printing</i> 2012
6. SAI Global	: <i>Certificate of Registration Quality Management System ISO 9001:2015</i> Tahun 2018
7. Pemerintah Daerah Jawa Barat	: Penghargaan Logistik Award Tahun 2014
8. BCA	: Kurir Terbaik atas Pencapaian Tertinggi Keberhasilan Distribusi Billing Statement periode 2014 – 2015
9. Indonesia Best eMark Award	: Top 10 <i>Transportation and Logistic</i> Tahun 2015
10. Rekor Bisnis Indonesia (ReBi)	: Perusahaan Kurir Dokumen Pertama di Indonesia dengan Sistem Corporate Tracking bagi Pelanggan Korporat Tahun 2016
11. Indonesia Best eMark Award	: Top 3 <i>Transportation and Logistic</i> Tahun 2016



12. Frost & Sullivan Indonesia	: <i>Indonesia Domestic Express Service Provider The Year</i> Tahun 2016
13. Indonesia Best eMark Award	: Top 2 <i>Transportation and Logistic</i> Tahun 2017 : Piagam Tanda Kehormatan Presiden Republik Indonesia “Satyalancana Wira Karya” untuk Ibu Reni Sitawati Siregar, selaku Direktur Utama NCS.
14. Majalah Franchise	: <i>Top Business Opportunity</i> 2018 kategori <i>Courier Service</i>
15. Indonesia Best eMark Award	: <i>Top 3 Transportation &amp; Distribution</i> Tahun 2018
16. SAI Global	: <i>Upgrade</i> sertifikasi menjadi ISO 9001 : 2018 Tahun 2019
17. BRI	: <i>Best Courier Credit Card</i> Peringkat 1 Kategori Kurir <i>Billing Statement</i> Kartu Kredit, Tahun 2019

Prestasi yang diraih merupakan bentuk kepercayaan klien NCS atas layanan prima yang selalu mereka terima. Tidak hanya kualitas dari layanan, namun kecerdasan perusahaan mengelola asetnya menjadi pertimbangan para klien untuk menjalin simbiosis mutualisme dengan NCS.

Rasio analisis laporan keuangan NCS akan dilakukan berdasarkan kategori *liquidity ratios* atau rasio likuiditas, *leverage ratios* atau rasio solvabilitas dan *profitability ratios* atau rasio rentabilitas. Analisis tersebut dapat menggambarkan potensi perusahaan dalam mencapai profit dan

menelaah setiap kegiatan keuangan perusahaan sehingga dapat menentukan rencana strategis yang akan mendukung transformasi bisnis NCS.

1. *Liquidity Ratios* atau Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas mengungkapkan kemampuan NCS untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya dan mengubah aset menjadi kas berdasarkan hubungan antara arus aset dan kewajiban lancar perusahaan.

**Tabel 1.2**  
Rekapitulasi *Current Ratio* dan *Quick Ratio* sumber laporan keuangan NCS yang telah diolah peneliti

Keterangan	Tahun (%)			
	2015	2016	2017	2018
<i>Current Ratio</i>	399 %	496 %	283 %	383%
<i>Quick Ratio</i>				

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa, pada tahun 2015 hutang lancar NCS bisa dijamin atau diselesaikan oleh aset lancar perusahaan sebesar 399% dan setiap Rp1 hutang dapat diselesaikan atau dibayar dengan menggunakan 399% aset lancar sehingga, risiko likuiditas kecil. Peningkatan kemampuan NCS menyelesaikan hutang lancar dengan aset lancar sebesar 496% namun pada tahun 2017 kemampuan menurun 75%. Tahun 2018 berhasil meningkatkan likuiditas di angka 383% walaupun tidak sampai 50%. Pada kasus NCS sebagai perusahaan ekspedisi, *Current Ratio* sama dengan *Quick Ratio* karena NCS tidak memiliki Persediaan.

## 2. *Leverage Ratios* atau Rasio Solvabilitas

Rasio Solvabilitas menggambarkan kemampuan NCS untuk memenuhi kewajiban jangka panjang melalui *Debt to Equity Ratio* yaitu struktur modal yang dimiliki NCS untuk menyelesaikan total kewajiban dan *Debt to Total Assets Ratio* yaitu struktur dana perusahaan yang akan digunakan untuk membayar kewajiban NCS dengan likuiditas yang tinggi.

**Tabel 1.3**  
Rekapitulasi *Debt to Equity Ratio* dan *Debt to Total Assets Ratio* sumber laporan keuangan NCS yang telah diolah peneliti

Keterangan	Tahun (%)			
	2015	2016	2017	2018
<i>Debt to Equity Ratio</i>	72%	56%	63%	47%
<i>Debt to Total Assets Ratio</i>	42%	36%	39%	32%

Berdasarkan tabel rekapitulasi *Debt to Equity Ratio* di atas, dapat diketahui bahwa total kewajiban NCS di tahun 2015 dapat dijamin atau diselesaikan oleh total ekuitas atau modal perusahaan sebesar 72% dan setiap Rp1 hutang dapat diselesaikan atau dibayar dengan menggunakan 72% total modal. Kemampuan ini mengalami fluktuasi yaitu penurunan 5,5% di tahun 2016 dan 25% di tahun 2018 namun, NCS mencoba memperbaiki di tahun 2017 sebesar 12,5% peningkatan dari tahun sebelumnya.

Pada tabel *Debt to Total Assets Ratio* dapat dianalisis bahwa tahun 2015 merupakan tahun tertinggi rasio DTAR yaitu semua hutang dapat dijamin oleh total aset atau aktiva sebesar 42 % dan setiap Rp1 hutang NCS mampu



dibayarkan dengan menggunakan 24% total modal. Sebagaimana angka rasio DER, angka rasio DTAR juga mengalami fluktuatif.

### 3. *Profitability Ratios* atau Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas mengukur kemampuan NCS dalam menghasilkan potensi laba dan tingkat potensi pengembalian perusahaan dengan menggunakan seluruh sumber aset perusahaan (*Net Rate of Return on Investment*) yang dimiliki atau ekuitas pemilik NCS (*Return on Equity*). Rasio ini mengolah efek likuiditas, manajemen aset dan manajemen hutang pada tujuan operasional perusahaan.

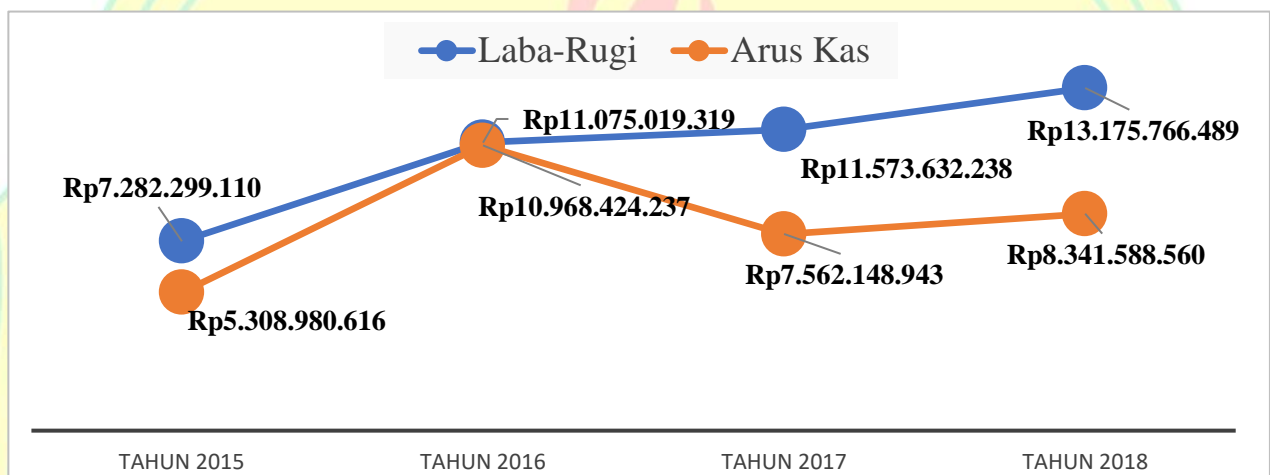
**Tabel 1.4**  
Rekapitulasi *Return on Equity* dan *Net Rate of Return Investment* sumber laporan keuangan NCS yang telah diolah peneliti

Keterangan	Tahun (%)			
	2015	2016	2017	2018
<i>Return on Equity</i>	77%	117%	122%	139%
<i>Net Rate of Return Investment</i>	8%	11%	10%	10%

Berdasarkan perhitungan rasio ROE di atas, ekuitas NCS mampu menghasilkan 77% laba bersih pada tahun 2015. Peningkatan yang cukup signifikan yaitu 51% di tahun 2016 sehingga ekuitas NCS mampu menghasilkan 117% laba bersih. Tahun selanjutnya, Ekuitas NCS mampu menghasilkan 122% laba bersih. Hal ini menunjukkan peningkatan sebesar 4,2% dan kembali meningkat tahun lalu sebesar 13,93%. Dengan demikian saat ini NCS dapat menghasilkan 139 % laba bersih dari modal sendiri yaitu Rp9,4 M.



Tidak seperti ROE, Rasio pengembalian investasi NCS belum cukup signifikan walaupun sudah pada posisi melewati BEP (*Break event Point*). Tahun 2015 NCS menunjukkan total aktiva dapat menghasilkan laba bersih 8%, tahun 2016 total aktiva dapat menghasilkan laba bersih 11% dan 2 tahun terakhir total aktiva dapat menghasilkan laba bersih 10%.



**Diagram 1.1**  
**Pertumbuhan Laba dan Arus Kas Sumber Laporan Keuangan**  
**PT. Nusantara Card Semesta Tahun 2015 – 2018**

Diagram di atas menunjukkan pertumbuhan laba rugi dan arus kas NCS selama tiga periode terakhir yaitu tahun 2015 – 2018. Grafik laba mengalami peningkatan dari tahun 2015. Pada tahun 2016, peningkatan laba mencapai 52%. Tahun 2017 peningkatan laba sebesar 58% dan tahun 2018 sebesar 80%. Sedangkan grafik titik tertinggi arus kas pada tahun 2016 dan trennya terus mengalami peningkatan sejak tahun 2015.

Menurut ISO 9001 : 2015, perusahaan yang memiliki stabilitas baik prosentase tertinggi *turnover* hanyalah 5%. NCS mencapai *turnover* 9% saat mengalami perubahan manajemen. Tahun selanjutnya mulai turun di angka 5% dan tiga tahun terakhir stabil di angka 2%. Berdasarkan perspektif *turnover* tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan *employee engagement* NCS berhasil.

**Tabel 1.5**  
**Data *Turnover* Karyawan seluruh Indonesia PT. Nusantara Card Semesta**  
**Tahun 2015 – 2018 sumber HRD**

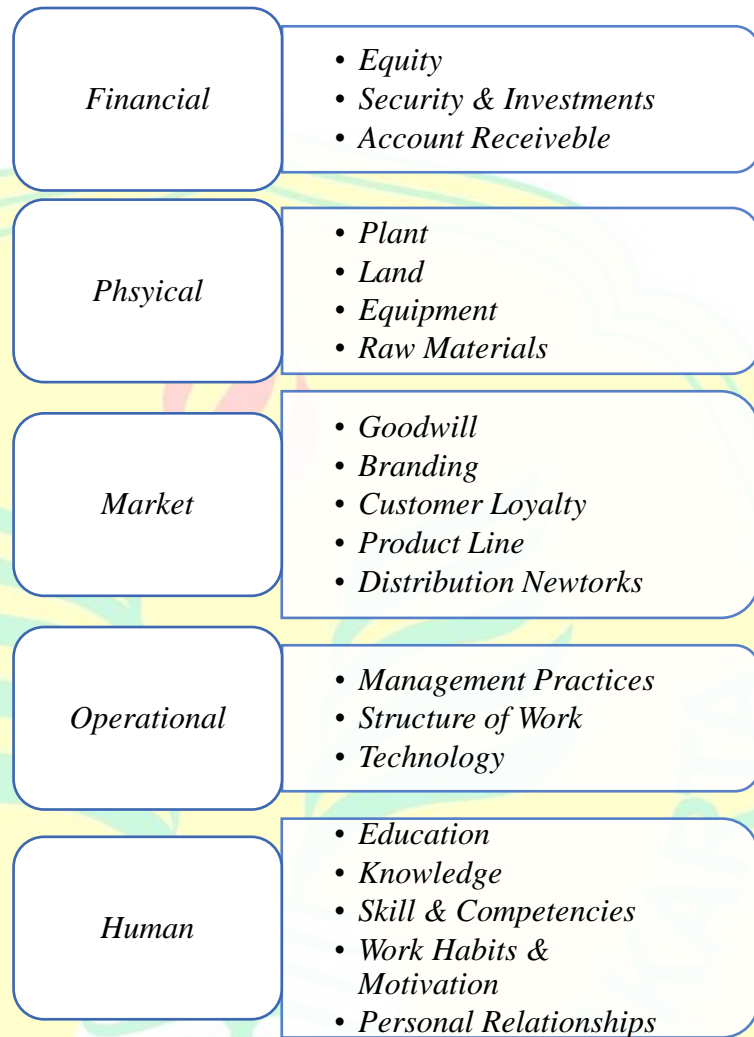
	<b>Total <i>Resign</i></b>	<b>Total Karyawan</b>	<b>Prosentase <i>Turnover</i> ( [TR ÷ TK] x 100% )</b>
Tahun 2014	212	2471	9%
Tahun 2015	135	2582	5 %
Tahun 2016	46	2502	2%
Tahun 2017	42	2781	2%
Tahun 2018	52	2939	2%

Finansial kerap kali dijadikan tolok ukur kesuksesan transformasi bisnis yang dialami oleh suatu perusahaan. Perspektif ini tidaklah salah karena tujuan utama perusahaan adalah menciptakan keuntungan kompetitif dengan kemampuan penciptaan profit yang baik. Namun keuangan bukanlah satu-satunya aset bagi perusahaan, dijelaskan oleh Jeffrey Melo (2011) bahwa 5 (lima) aset atau modal yang dapat digunakan oleh organisasi dalam peningkatan kinerja dan penambahan nilai operasional adalah keuangan, sumber daya fisik, pasar, operasional, dan manusia (lihat diagram 1.2).

*Ease of  
Measurement*

*Easier*

*More Difficult*



**Diagram 1.2**  
**Tipe-tipe Aset atau Modal Organisasi oleh Mello**

Direktur utama NCS saat ini memahami bahwa investasi IT tidak akan memberikan pengaruh yang signifikan jika para kurir tidak mengubah pola pikir yang konservatif. Pola pikir tersebut tidak hanya terbentuk dari personalitas seseorang namun juga proses bisnis internal NCS yang telah dilakukan selama puluhan tahun hingga menjadi budaya.

Demikian juga yang terjadi dalam lingkungan manajemen sumber daya manusia, mereka akan semakin dituntut untuk lebih reaktif dan proaktif dalam menangani berbagai perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan tersebut antara lain mencakup keragaman angkatan kerja, kecenderungan teknologi, globalisasi, dan perubahan-perubahan dalam jabatan dan dunia kerja (Dessler dan Gary, 2000)

Hal ini pun didukung oleh pikiran Flaukes (1975) yang telah memberikan gambaran bahwa SDM akan menjadi kunci strategis perusahaan di masa yang akan datang, *For many years it has been said that capital is the bottleneck for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I think it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneck for production. ... I think this will hold true even more in the future.*

Dengan demikian, unsur-unsur yang akan mempengaruhi transformasi bisnis suatu perusahaan perlu dipertimbangkan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia strategis yang berarti tindakan dan keputusan organisasi dalam mengintegrasikan kompetensi karyawan pada visi misi atau target capai organisasi dalam lini waktu yang ditentukan sehingga karyawan memiliki peran dan nilai dalam proses transformasi ini merupakan salah satu manajemen yang dilakukan saat melakukan transformasi.

Berdasarkan pemahaman tersebut, transformasi sistem NCS dilakukan bersamaan dengan usaha manajemen mengubah *mind-set* karyawan NCS



yang dimulai dari para kurir. Manajemen melengkapi kurir dengan *handphone* android yang telah dipasang dengan sistem NCS. Bukanlah waktu yang singkat untuk mengubah cara kerja manual selama 20 tahun, manajemen memberikan *reward* untuk setiap usaha kurir dan *punishment* bagi kurir yang tidak ingin bertransformasi bersama NCS.

Menurut Mello (2011) bukanlah hal yang tidak mungkin menekankan kontribusi karyawan khususnya ketika karyawan diselaraskan dengan tujuan perusahaan, sepenuhnya terintegrasi dengan proses efektivitas perusahaan dan sesuai dengan peran masing-masing.

Survei pada tahun 1999 terhadap lebih dari 1000 perusahaan di Inggris menunjukkan hasil bahwa ketertinggalan negara di pasar. Respon dari 100 direktur Sumber Daya Manusia di Inggris mengindikasikan bahwa lebih dari 60% karyawan memiliki keterlibatan yang sangat kecil sehingga perusahaan tidak melanjutkan kontrak kerja dan hampir seperempat responden tidak mempercayai bahwa karyawan menciptakan keunggulan kompetitif.

Globalisasi yang mempengaruhi dunia bisnis direpresentasikan melalui pergeseran tren industri manufaktur pada jasa. Besarnya pengaruh teknologi, pengetahuan dalam aplikasi tugas pekerjaan, dan modal manusia (*human resource capital*) menjadi elemen proses bisnis global tersebut. Kebutuhan perusahaan atas HRD tidak hanya untuk menyelesaikan masalah administrasi kepegawaian atau eksekutor kebijakan manajemen, namun juga berperan sebagai mitra strategis (*strategic partner*) dalam peningkatan

keunggulan kompetitifnya (*competitive advantage*) yang menuntut kompetensi SDM perusahaan.

Dengan gambaran umum di atas, NCS memahami bahwa SDM dan stabilitas pengelolaan keuangan adalah penggerak utama transformasi yang dilaksanakan namun apakah fungsi SDM NCS juga ikut bertransformasi menjadi *strategic human resource management*. Oleh sebab itu, peneliti memandang perlu menganalisis peran SDM sebagai *strategic partner* dalam proses transformasi bisnis PT Nusantara Card Semesta melalui *Human Resource Scorecard*.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka dirumuskan masalah penelitian yakni implementasi peran sumber daya manusia sebagai aset strategi PT Nusantara Card Semesta saat melakukan transformasi bisnis dengan berbasis *Human Resources Scorecard*.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, peneliti menentukan pertanyaan penelitian yang akan dijawab pada Bab IV Hasil & Pembahasan. Adapun pertanyaan penelitian tersebut adalah,

- 1) Bagaimanakah penerapan sistem MSDM PT Nusantara Card Semesta pada strategi bisnis yang ditentukan?

- 2) Bagaimanakah model *Human Resource Scorecard* pada fungsi MSDM PT Nusantara Card Semesta?
- 3) Bagaimana metrik ukuran-ukuran *Human Resource Scorecard* pada PT Nusantara Card Semesta?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas maka adapun tujuan penelitian ini meliputi:

- 1) Memahami langkah-langkah PT Nusantara Card Semesta dalam penerapan peran strategi sumber daya manusia.
- 2) Menggambarkan model *Human Resource Scorecard* pada fungsi MSDM PT Nusantara Card Semesta.
- 3) Menguraikan metrik ukuran-ukuran *Human Resource Scorecard* pada PT Nusantara Card Semesta.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat guna memperkaya wacana keilmuan dan khazanah penelitian dengan pembahasan transformasi bisnis di bidang jasa pengiriman dan logistik serta bahan kajian bagi penelitian selanjutnya.

Bagi praktisi diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan agar lebih komprehensif dalam membangun sistem sumber

daya manusia yang mumpuni dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta perkembangan bisnis global sehingga terintegrasi dengan strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan dengan demikian sumber daya manusia memiliki kontribusi *tangible* sehingga dapat menjadi *strategic partner* bagi perusahaan.

