

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN *E-COMMERCE* DI INDONESIA MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Sonia Juliana Purwasantika¹, Rima Dwi Utami², Gea Amsal Maulana³, Dito Rinaldo⁴
Program Studi S1 Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ekuitas
E-mail: soniajuliana1@gmail.com¹, rimadwiu@gmail.com², gheamaulana2@gmail.com³,
dito.rinaldo@ekuitas.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan *e-commerce* di Indonesia. Tiga perusahaan *e-commerce* terkemuka, yaitu PT Global Digital Niaga, PT Bukalapak.com, dan PT GoTo Gojek Tokopedia, yang diukur menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan ialah data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan pada tahun 2022. Teknik analisis yang digunakan pada perspektif keuangan dilihat dari (NPM, ROI, ROE), perspektif pelanggan dilihat dari retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari rumus ARPU (Average Revenue Per Unit), perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari produktivitas relatif karyawan dan perputaran karyawan yang berkaitan dengan perbaikan diri baik bagi individu maupun perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan kinerja antara ketiga perusahaan. PT Bukalapak.com adalah perusahaan yang berkinerja terbaik dengan stabilitas keuangan tinggi dan retensi pelanggan yang baik. PT Global Digital Niaga telah menunjukkan hasil yang cukup baik dalam hal akuisisi pelanggan. Sementara itu, PT GoTo Gojek Tokopedia menghadapi beberapa kendala dari sisi kinerja keuangan dan akuisisi pelanggan.

Kata Kunci: *E-Commerce*, *Balanced Scorecard*, Empat Perspektif, Kinerja Perusahaan

ABSTRACT

This research aims to assess the performance of *e-commerce* companies in Indonesia. Three prominent *e-commerce* companies, namely PT Global Digital Niaga, PT Bukalapak.com, and PT GoTo Gojek Tokopedia, were evaluated using the *Balanced Scorecard* framework across four perspectives. This study employed a quantitative descriptive methodology, utilizing secondary data consisting of the financial reports of these companies for the year 2022. The financial perspective was analyzed through indicators such as Net Profit Margin (NPM), Return on Investment (ROI), and Return on Equity (ROE). The customer perspective was assessed based on customer retention and customer acquisition. The internal business process perspective was measured using the Average Revenue Per Unit (ARPU) formula. The growth and learning perspective considered relative employee productivity and employee turnover, which are indicative of both individual and organizational improvement. The research results revealed variations in the performance of these three companies. PT Bukalapak.com emerged as the top-performing company, demonstrating strong financial stability and good customer retention. PT Global Digital Niaga exhibited a commendable performance in terms of customer acquisition. On the other hand, PT GoTo Gojek Tokopedia faced challenges in both financial performance and customer acquisition.

Keywords: *E-Commerce*, *Balanced Scorecard*, Four Perspectives, Company Performance.

I. Latar Belakang

Pandemi COVID-19 telah menekan segala bidang perekonomian terutama pada aktivitas perusahaan *e-commerce* di Indonesia. Hal ini berpengaruh pada instabilitas ekonomi mikro dan makro termasuk pada perusahaan *e-commerce*. Dengan adanya pembatasan sosial dan *lockdown* yang diberlakukan membuat masyarakat lebih memilih untuk berbelanja secara online, sehingga permintaan produk dan layanan secara *online* meningkat. Namun, di sisi lain, perusahaan *e-commerce* juga mengalami kendala dalam hal pengiriman produk dan stok barang yang terbatas. Oleh karena itu, analisis kinerja perusahaan *e-commerce* di Indonesia selama masa pandemi COVID-19 perlu dilakukan untuk memahami dampak pandemi COVID-19 terhadap perusahaan *e-commerce* dan strategi yang dilakukan oleh perusahaan *e-commerce* untuk mengatasi kendala yang dihadapi selama masa pandemi COVID-19. Maka dari itu, perlu adanya strategi bertahan

yang baik bagi para partner agar dapat terus eksis bahkan dapat berkembang di masa pandemi COVID-19 ini.

Memasuki era digitalisasi perusahaan perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian dan pengendalian sehingga perusahaan tersebut siap bersaing dan memenangkan persaingan global dengan cara meningkatkan kinerja perusahaan secara berkala, karena kunci persaingan di era digital yaitu adanya penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu dan kepuasan lain yang terus berkembang. Menurut (Cahyono, 2000), Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting, karena dapat digunakan untuk menilai keberhasilan dan digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi.

Perusahaan *e-commerce* di Indonesia saat pandemi COVID-19 mengalami peningkatan drastis dalam permintaan untuk barang-barang dan layanan online. Pembatasan sosial dan penutupan toko *offline* mendorong banyak orang untuk beralih dengan berbelanja *online*. Perusahaan yang dapat bertahan disaat pandemi ini hanya perusahaan yang dapat beradaptasi dan dapat meningkatkan pendapatannya. Namun setelah masa pandemi COVID-19 ada beberapa perusahaan *e-commerce* yang juga mengalami penurunan pendapatan. Menurut (Aprilia, 2023) dalam CNBC Indonesia, PT GoTo Gojek Tokopedia mengalami kerugian Rp. 40,4 triliun sepanjang 2022 naik dibandingkan tahun 2021 sebesar Rp. 22,42 triliun serta PT Global Digital Niaga mengalami kerugian Rp. 5,5 triliun sepanjang 2022 naik dibandingkan tahun 2021 sebesar Rp. 3,3 triliun. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti, mobilitas masyarakat sudah kembali normal dengan berbelanja *offline* dan konsumen terpicat untuk bertransaksi di platform *social e-commerce* seperti *live shopping* TikTok dan didorong oleh kinerja operasional perusahaan *e-commerce*.

Untuk mengetahui sejauh mana perusahaan berkinerja dalam aspek keuangan dan operasional perlu adanya analisis kinerja perusahaan, salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis kinerja perusahaan *e-commerce* di Indonesia selama masa pandemi COVID-19 adalah metode *balanced scorecard*. Metode ini dapat membantu perusahaan *e-commerce* dalam mengukur kinerja mereka secara menyeluruh dan memberikan pandangan yang holistik terhadap kinerja perusahaan *e-commerce*. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan *e-commerce* dapat mengukur kinerja mereka dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

II. Konseptual Teori Pandemi COVID-19

Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) dalam (Ayu & Lahmi, 2020), pandemi COVID-19 adalah penyebaran penyakit virus corona 2019 (Bahasa Inggris: *Coronavirus Disease 2019*, disingkat COVID-19) mendunia untuk semua negara. Penyakit ini disebabkan oleh virus corona baru yang disebut SARS-CoV-2. Pandemi COVID-19 pertama kali terdeteksi di kota Wuhan, Hubei, China pada tanggal 31 Desember 2019 dan dinyatakan sebagai pandemi oleh WHO pada tanggal 11 Maret 2020. Pandemi COVID-19 adalah suatu kondisi atau tempat berjangkitnya suatu penyakit yang menyerang banyak orang korban secara bersamaan di berbagai negara. Pandemi COVID-19 merupakan ancaman global yang berdampak pada berbagai aspek kehidupan, termasuk kesehatan, perekonomian, dan masyarakat.

Menurut (Kala'lembang, 2020) dalam (Mahbubah & Putri, 2021), pandemi tersebut telah membuat semangat perekonomian di Indonesia menurun, sehingga untuk kembali

meningkat perlu adanya upaya untuk menghidupkan kembali perekonomian Indonesia. Salah satu cara untuk mencapai hal tersebut adalah dengan tetap melanjutkan perdagangan, mengingat pembatasan sosial yang ada. Salah satu strategi utama yang mungkin dilakukan adalah dengan memanfaatkan media platform *e-commerce online*.

Definisi E-Commerce

E-Commerce mulai muncul sekitar tahun 1990 melalui adanya inisiatif untuk mengubah paradigma transaksi jual beli dan pembayaran dari cara konvensional ke dalam bentuk digital elektronik berbasis komputer dan jaringan internet. Menurut Kim dan Moon (1998) dalam (Pratama, 2015), *e-commerce* adalah proses untuk mengantarkan informasi, produk, layanan dan proses pembayaran melalui kabel telepon, koneksi internet dan akses digital. Menurut (Hernikawati, 2021; Išoraitė & Miniotienė, 2018; Majchrzak-Lepczyk & Blašková, 2019), *e-commerce* juga dapat diartikan sebagai transaksi jual beli produk dengan menggunakan internet yang mengarah pada otomatisasi prosedur dalam proses bisnis sehingga meningkatkan efisiensi dan berpotensi menjadi sumber pendapatan utama perusahaan serta menjadi solusi yang memudahkan pembeli dalam memenuhi kebutuhannya dengan cara yang mudah dan praktis.

Melalui *e-commerce*, konsumen tidak perlu keluar rumah untuk memenuhi kebutuhannya. Bagi produsen, *e-commerce* dapat menekan biaya produksi mereka, dimana mereka hanya perlu menggunakan internet untuk memasarkan produknya. Berbagai keuntungan yang diperoleh dari adanya *e-commerce* membuat masyarakat tertarik untuk berbelanja untuk memenuhi kebutuhannya melalui *e-commerce* dengan mudah. Ada beberapa *e-commerce* yang cukup terkenal di Indonesia yaitu Shopee, Tokopedia, Bukalapak, Blibli, Lazada dan lain sebagainya. *E-commerce* tersebut menawarkan berbagai keuntungan yang dapat menarik minat konsumen untuk membeli melalui aplikasi. Selain itu, ada beberapa jenis *e-commerce*, yaitu *Business to Business* (B2B), *Business to Customers* (B2C), *Customers to Customers* (C2C) dan *Customers to Business* (C2B).

Definisi Balanced Scorecard

Menurut (Darmawan et al., 2022; Hamdalah et al., 2021a; Hery, 2016; Yostika et al., 2023) *balanced scorecard* adalah seperangkat ukuran kinerja terintegrasi yang berasal dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi keseluruhannya. Sistem *balanced scorecard* mencakup ukuran-ukuran finansial dan non-finansial, meliputi keuangan, konsumsi, operasi internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran-ukuran non-finansial menjadi motivasi dan bahan bakar bagi kinerja keuangan di masa depan. Menurut (Amin Widjaja, 2018) dalam (Fauzan et al., 2023), *balanced scorecard* mempunyai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut (Evan et al., 2021), ukuran kinerja yang paling banyak digunakan oleh dunia usaha adalah ukuran kinerja tradisional, dengan perspektif finansial. Dengan berkembangnya teknologi informasi dan kebutuhan untuk bersaing dalam dunia bisnis, pengukuran kinerja dari sudut pandang keuangan sudah tidak relevan lagi sehingga menyebabkan banyak pihak yang mengevaluasi konsep ini. Untuk mengatasi keterbatasan tradisional, (Kaplan & Norton, 2000) melakukan proyek penelitian tentang pengukuran kinerja, yang hasilnya dikenal dengan konsep *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* mempunyai keunggulan dibandingkan konsep-konsep sebelumnya, yaitu cakupannya lebih komprehensif, selain menggunakan standar keuangan sebagai dasar pengukuran kinerja operasional, juga menggunakan standar non keuangan

yang meliputi aspek kepuasan pelanggan, proses bisnis internal serta pengembangan dan pembelajaran.

Dalam *balanced scorecard*, prospek keuangan tetap menjadi perhatian utama karena merupakan sentral dalam aktivitas perekonomian yang dilakukan perusahaan. Mengukur kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar yang meningkatkan keuntungan perusahaan. Prospek keuangan mengukur profitabilitas, sebuah indikator seberapa baik suatu perusahaan menyenangkan pemilik dan pemegang sahamnya.

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan pengukuran kinerja keempat perspektif yang berbeda (Kaplan & Norton, 2000), khususnya:

1. Perspektif Keuangan

Menurut (Kaplan & Norton, 2000), sasaran finansial menjadi fokus dan ukuran di seluruh aspek dashboard lainnya. Dashboard harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang, kemudian menghubungkannya dengan berbagai tindakan yang perlu diambil terkait dengan proses keuangan, pelanggan, proses sumber daya internal, karyawan dan sistem untuk menciptakan perekonomian jangka panjang yang diinginkan oleh perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Menurut (Kaplan & Norton, 2000), segmentasi pasar merupakan sumber daya yang akan menjadi bagian dari tujuan keuangan suatu perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan berbagai metrik pelanggan utama: kepuasan pelanggan, loyalitas, retensi, daya tarik dan profitabilitas, dan segmen pasar sasaran.

3. Perspektif Bisnis Internal

Menurut (Kaplan & Norton, 2000), dari sudut pandang ini perusahaan mengukur seluruh aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik manajer maupun karyawan, yang bertujuan untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu kepada pelanggan dan pemegang saham.

4. Perspektif Perkembangan dan Pembelajaran

(Kaplan & Norton, 2000) mengungkapkan betapa pentingnya bagi suatu organisasi atau bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesehatannya dan meningkatkan pengetahuannya, karena dengan meningkatkan pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemungkinan keterlibatan karyawan dalam mencapai hasil dari tiga perspektif di atas konsisten dengan tujuan perusahaan.

Menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* harus menerapkan bobot untuk masing-masing perspektif. Didasarkan pada cita-cita perusahaan dan berorientasi pada buku six sigma – Vincent Gaspersz dalam (Darmasto et al., 2014), bobot yang digunakan adalah

- | | |
|--|-----|
| a. Perspektif Keuangan | 30% |
| b. Perspektif Pelanggan | 30% |
| c. Perspektif Proses Bisnis Internal | 25% |
| d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 15% |

Didasarkan pada cita-cita perusahaan dan berorientasi pada buku six sigma – Vincent Gaspersz dalam (Darmasto et al., 2014), metode *balanced scorecard* memiliki indikator dalam mengukur kinerja keuangan sebagai berikut:

- | | |
|---------------|--------------------|
| a. 71% - 100% | Baik |
| b. 41% - 70% | Cukup |
| c. 0 - 40% | Tidak Baik (Buruk) |

III. Metode Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan *e-commerce* yang ada di Indonesia. Sedangkan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan *e-commerce* yang sudah terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tahun 2020-2022. Variabel dalam penelitian ini yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Menurut (Tanzeh, 2011), metode penelitian kuantitatif memiliki ciri-ciri yang berkaitan dengan sifat numerik dan objektifnya untuk tujuan menguji teori, mengkonstruksi fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, memperkirakan dan memprediksi hasil. Peristiwa atau fenomena yang diamati mempunyai realitas obyektif yang dapat diukur, variabel penelitian dapat diidentifikasi, dan korelasi antar variabel tersebut dapat diukur. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data sekunder yang berasal dari Laporan Keuangan periode 2020-2022 pada perusahaan *e-commerce* di Indonesia.

IV. Hasil dan Pembahasan Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja pada perspektif keuangan dilakukan melalui analisis terhadap laporan keuangan PT Global Digital Niaga, PT Bukalapak.com dan PT GoTo Gojek Tokopedia sebagai sumber untuk melakukan penilaian. Laporan keuangan yang digunakan oleh penulis berasal dari tahun 2022. Alat analisis yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan menggunakan Rasio Profitabilitas yang terdiri dari *Net Profit Margin (NPM)*, *Return on Investment (ROI)* dan *Return on Equity (ROE)*. *Net Profit Margin (NPM)* Menurut (Sutrisno, 2012) dalam (Lithfiah et al., 2019), merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba sesudah pajak dibandingkan dengan penjualan yang dicapai. *Return on Investment (ROI)* Menurut (Sutrisno, 2012) dalam (Lithfiah et al., 2019), digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan semua aset yang dimiliki perusahaan. *Return on Equity (ROE)* Menurut Sutrisno (2012) dalam (Lithfiah et al., 2019), merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan modal sendiri yang dimiliki.

Tabel 1
Range Rasio Profitabilitas

<i>Range Cost</i>	Bobot
<1%	2%
1,1%-2%	4%
2,1%-3,5%	6%
3,6%-5%	8%
>5%	10%

Tabel 2
Hasil Perhitungan Rekapitulasi Perspektif Keuangan

Keterangan	PT Global Digital Niaga	PT Bukalapak.com	PT GoTo Gojek Tokopedia
<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	-36,26%	54,65%	-356,05%
<i>Return on Investment (ROI)</i>	-52,20%	7,22%	-29,03%
<i>Return on Equity (ROE)</i>	-54,90%	7,46%	32,93%

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa *Net Profit Margin (NPM)* tahun 2022 nilai tertinggi pada perusahaan Bukalapak.com sebesar 54,65% dan nilai terendah yaitu pada perusahaan Global Digital Niaga sebesar -356,05%. Hal ini berarti perusahaan Bukalapak.com memiliki tingkat efisiensi yang lebih baik dibandingkan kedua kompetitornya. Perusahaan Bukalapak.com juga dinilai berhasil dalam mengelola biaya yang diperlukan untuk proses produksi.

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa *Return on Investment (ROI)* tahun 2022 nilai tertinggi pada PT Bukalapak.com sebesar 7,22% dan nilai terendah yaitu pada PT Global Digital Niaga sebesar -52,20%. Hal ini berarti perusahaan Bukalapak.com dapat memberikan profit kepada para investor dari kegiatan investasi yang dilakukan pada perusahaan dengan lebih baik dibandingkan kedua kompetitornya. Perusahaan Bukalapak.com juga dinilai berhasil dalam efisiensi penggunaan modal, produksi, dan penjualan.

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa *Return on Equity (ROE)* pada tahun 2022 nilai tertinggi pada perusahaan GoTo Gojek Tokopedia sebesar 32,93% dan nilai terendah yaitu pada perusahaan Global Digital Niaga sebesar -54,90%. Meskipun perusahaan GoTo Gojek Tokopedia memiliki persentase tertinggi dibandingkan kedua kompetitornya, namun perusahaan tersebut tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk mengelola modal sehingga tidak dapat menghasilkan pendapatan secara efektif karena persentase ROE pada perusahaan tersebut masih jauh untuk mencapai 100%.

Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pada perspektif pelanggan dilakukan melalui retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan yang dilakukan oleh PT Global Digital Niaga, PT Bukalapak.com dan PT GoTo Gojek Tokopedia sebagai sumber untuk melakukan penilaian. Menurut (Kaplan & Norton, 2000) dalam (Hamdalah et al., 2021), retensi pelanggan merupakan alat untuk mengukur seberapa baik suatu organisasi mampu mempertahankan hubungannya dengan pelanggan. Sedangkan pengukuran akuisisi pelanggan dapat diukur dengan menambah jumlah pelanggan baru atau menambah penjualan pada pelanggan baru di semua segmen.

Tabel 3

Range Retensi Pelanggan

Range Cost	Bobot
>0,25	5%
0,50-1,00	10%
>1,00	15%

Tabel 4

Range Akuisisi Pelanggan

<i>Range Cost</i>	Bobot
>0,25	5%
0,25-0,75	10%
>1,00	15%

Tabel 5

Rekapitulasi Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan

Keterangan	PT Global Digital Niaga	PT Bukalapak.com	PT GoTo Gojek Tokopedia
Retensi Pelanggan dan Pengguna	0,42	1,31	1,15
Akuisisi Pelanggan	1,38	-0,24	-0,13

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa persentase retensi pelanggan dan pengguna tertinggi ada pada perusahaan Bukalapak.com sebesar 131% pada setiap tahunnya dan nilai terendah yaitu perusahaan Global Digital Niaga sebesar 42%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2022 pelanggan perusahaan Bukalapak.com mengalami penurunan tetapi tidak signifikan dibandingkan kedua kompetitornya.

Berdasarkan tabel diatas, persentase akuisisi pelanggan pada tahun 2022 tertinggi diperoleh perusahaan Global Digital Niaga sebesar 138% dan yang terendah oleh perusahaan Bukalapak.com sebesar -24%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan Global Digital Niaga berhasil mendapatkan pelanggan dengan biaya yang efektif serta mendapatkan pelanggan yang relevan dan berpotensi untuk menjadi pelanggan setia.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja pada perspektif proses bisnis internal dilakukan menggunakan rumus ARPU (*Average Revenue Per Unit*) untuk mengetahui jumlah rata-rata pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pelanggan.

Tabel 6

Range ARPU (*Average Revenue Per Unit*)

<i>Range Cost</i>	Bobot
<50.000	5%
50.001-100.000	10%
100.001-150.000	15%
150.000-250.000	20%
>250.000	25%

Tabel 7

Rekapitulasi Hasil Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal

Keterangan	PT Global Digital Niaga	PT Bukalapak.com	PT GoTo Gojek Tokopedia
ARPU	Rp 408.262,0321	Rp 183.673,4010	Rp 83.022,4360

Sumber: Data Diolah (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa *Average Revenue Per Unit* (ARPU) tertinggi yaitu perusahaan Global Digital Niaga sebesar 408.262 dan yang terendah yaitu perusahaan GoTo Gojek Tokopedia sebesar 83.022. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan Global Digital Niaga memiliki pendapatan yang tinggi. Selain itu, perusahaan Global Digital Niaga dipandang dapat berkontribusi terhadap sasaran nilai seumur hidup pelanggan (LTV) serta memastikan bisnis SAAS (*Software as a Service*) berada di jalur menuju kesuksesan jangka panjang.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini meliputi produktivitas relatif karyawan dan perputaran karyawan yang berkaitan dengan perbaikan diri baik bagi individu maupun perusahaan. Pelatihan yang dilakukan kepada karyawan yang tepat sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing. Adapun alat untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan rumus perbandingan antara total penjualan dengan total jumlah karyawan pada perusahaan tersebut. Selain itu, perspektif ini juga diukur dengan menggunakan rasio perputaran karyawan yang dilakukan untuk mengetahui kecenderungan individu untuk meninggalkan perusahaan dengan berbagai alasan.

Tabel 8
Range Produktivitas Relatif Karyawan

<i>Range Cost</i>	Bobot
>100jt	7,5%
61jt-100jt	6,5%
31jt-60jt	5,5%
11jt-30jt	4,4%
<10jt	3,5%

Tabel 9
Range Perputaran Karyawan

<i>Range Cost</i>	Bobot
0	7,5%
1-150	6,5%
151-300	5,5%
301-450	4,4%
>450	3,5%

Tabel 10
**Rekapitulasi Hasil Perhitungan Perspektif
Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Keterangan	PT Global Digital Niaga	PT Bukalapak.com	PT GoTo Gojek Tokopedia
Produktivitas relatif karyawan	Rp 16.581.931,76	Rp 458.019.283,75	Rp 27.379.186,04
Perputaran karyawan	0,00%	0,33%	12,33%

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa rasio perputaran karyawan tertinggi ada pada perusahaan Global Digital Niaga sebesar 0% dan yang terendah pada perusahaan GoTo Gojek Tokopedia sebesar 12,33%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perusahaan Global Digital Niaga memiliki tingkat kesetiaan karyawan yang cukup baik, karena pada tahun 2022 perusahaan tersebut tidak melakukan PHK pada karyawannya. Berbeda dengan perusahaan GoTo Gojek Tokopedia memiliki kesetiaan terhadap karyawannya cukup kecil. Hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti untuk menghemat beban biaya secara menyeluruh termasuk penyesuaian kegiatan operasional. Selain itu, tingkat perputaran yang tinggi menunjukkan kurangnya produktivitas dalam menjalankan usaha, seperti gaji, kurangnya bonus dan tunjangan, serta lingkungan kerja yang tidak sehat.

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa produktivitas relatif karyawan yang tertinggi ada pada perusahaan Bukalapak.com sebesar Rp. 458.019.284/orang dan yang terendah yaitu pada perusahaan Global Digital Niaga sebesar Rp. 16.581.932/orang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Bukalapak.com memiliki cara untuk melakukan terobosan baru yang belum dilakukan oleh kompetitor dalam melakukan penjualan.

Perbandingan Kinerja Perusahaan *E-Commerce* di Indonesia

Tabel 11

Rekapitulasi Hasil Perhitungan Kinerja Perusahaan *E-Commerce* di Indonesia dengan Metode *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Keterangan	Bobot Standar	Bobot Sesungguhnya			Rata-Rata
				PT Global Digital Niaga	PT Bukalapak.com	PT GoTo Gojek Tokopedia	
1	Perspektif Keuangan	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	10%	2,0%	10,0%	2,0%	4,7%
		<i>Return on Investment (ROI)</i>	10%	2,0%	10,0%	2,0%	4,7%
		<i>Return on Equity (ROE)</i>	10%	2,0%	10,0%	10,0%	7,3%
2	Perspektif Pelanggan	Retensi Pelanggan dan Pengguna	15%	10,0%	15,0%	15,0%	13,3%
		Akuisisi Pelanggan	15%	15,0%	5,0%	5,0%	8,3%
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	ARPU (<i>Average Revenue Per Unit</i>)	25%	25,0%	20,0%	10,0%	18,3%
4	Perspektif Pertumbuhan	Produktivitas Relatif Karyawan	7,5%	0,0%	7,5%	0,0%	2,5%

	dan Pembelajaran	Perputaran Karyawan	7,5%	4,4%	6,5%	4,4%	5,1%
Total			100%	60,4%	84,0%	48,4%	64,3%

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 12
Rekapitulasi Persentase Kinerja Perusahaan E-Commerce di Indonesia

No	Nama Perusahaan	Persentase Kinerja
1	PT Global Digital Niaga	60,4%
2	PT Bukalapak.com	84,0%
3	PT GoTo Gojek Tokopedia	48,4%

Sumber: Data Diolah (2023)

Dari ketiga perusahaan tersebut, dua perusahaan termasuk kedalam kategori cukup baik dan satu perusahaan termasuk kedalam kategori baik dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Dalam hal ini PT Bukalapak.com menempati peringkat paling atas dengan persentase sebesar 84,0%. Terlihat dari perspektif keuangan yang indikatornya memiliki bobot 30% dibagi menjadi 3 perhitungan rasio profitabilitas dan jumlah dari bobot sesungguhnya yaitu 30%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Bukalapak.com memiliki kinerja keuangan yang cukup stabil walaupun persentase yang dihasilkan tidak cukup besar, akan tetapi perusahaan Bukalapak.com menjaga agar tidak terjadi penurunan dan kondisi ini berdampak baik bagi perusahaan. Perusahaan yang menempati peringkat kedua yaitu PT Global Digital Niaga dengan persentase 60,4% dimana perusahaan berhasil mendapatkan pelanggan dengan biaya yang efektif serta mendapatkan pelanggan yang relevan dan berpotensi untuk menjadi pelanggan setia. Meskipun kinerja pelanggan baik, perusahaan masih perlu meningkatkan kinerja keuangan dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan. Perusahaan Global Digital Niaga dinilai perlu lebih fokus pada pengembangan strategi keuangan yang lebih berkelanjutan. Selanjutnya, perusahaan yang menempati peringkat terakhir yaitu PT GoTo Gojek Tokopedia dengan persentase 48,4%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan GoTo Gojek Tokopedia memiliki kinerja perusahaan yang kurang baik dilihat dari hasil keempat perspektif yang ada, perusahaan GoTo Gojek Tokopedia ini memperoleh nilai yang lebih rendah dari kedua kompetitornya.

V. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan *e-commerce* Indonesia dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, PT Bukalapak.com memiliki kinerja keuangan terbaik dan efisiensi biaya pengelolaan tinggi, sedangkan PT GoTo Gojek Tokopedia memiliki kinerja keuangan buruk, dengan nilai *net profit margin* (NPM) dan *return on investment* (ROI) negatif. Sementara kinerja keuangan PT Global Digital Niaga kurang baik dengan NPM, ROI, dan ROE negatif.
2. Perspektif Pelanggan, PT Bukalapak.com meski tingkat retensi pelanggan menurun, namun tingkat retensi pelanggan masih tinggi. PT Global Digital Niaga memiliki kemampuan akuisisi pelanggan yang efektif sehingga memungkinkannya memperoleh pelanggan baru dengan biaya yang efektif. Sementara itu, PT GoTo

Gojek Tokopedia tidak dapat menghadapi tantangan dalam mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal, tingkat ARPU PT Global Digital Niaga yang tinggi menunjukkan pendapatan per pelanggan yang kuat. Sementara ARPU PT GoTo Gojek Tokopedia yang lebih rendah menunjukkan pendapatan unit yang lebih rendah.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, karyawan PT Bukalapak.com sangat produktif dan menunjukkan kemampuan berinovasi dan menjual terobosan baru. Sementara itu, PT Global Digital Niaga memiliki tingkat turnover karyawan yang rendah, sehingga menunjukkan loyalitas karyawan yang tinggi.
- 5.

Saran

Berdasarkan analisis kinerja perusahaan *e-commerce* Indonesia, berikut beberapa sarannya:

1. PT GoTo Gojek Tokopedia, perusahaan perlu fokus pada peningkatan kinerja keuangan dan efisiensi operasional. Meningkatkan retensi pelanggan dan mengurangi pergantian karyawan dapat membantu meningkatkan kinerja jangka panjang.
2. PT Global Digital Niaga, walaupun memiliki kinerja pelanggan yang baik, namun tetap perlu meningkatkan kinerja keuangan dan meningkatkan efisiensi operasional. Harus ada fokus pada pengembangan strategi keuangan yang lebih berkelanjutan.
3. PT Bukalapak.com, perusahaan telah menunjukkan kinerja yang baik di segala aspek. Namun perlu memastikan retensi pelanggan tetap tinggi dan kinerja keuangan tetap stabil. Peningkatan inovasi produk atau layanan juga membantu mempertahankan posisi pasar yang kuat.

Referensi

- Amin Widjaja, T. (2018). *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo.
- Aprilia, Z. (2023, April 5). Ini 5 Emiten Paling Rugi 2022, GoTo dan Blibli Urutan Berapa? *CNBC Indonesia*.
- Ayu, S., & Lahmi, A. (2020). Peran e-commerce terhadap perekonomian Indonesia selama pandemi Covid-19. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 9(2), 114. <https://doi.org/10.24036/jkmb.10994100>
- Cahyono, D. (2000). Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 284–293.
- Darmasto, B., Kamaliah, K., & Agusti, R. (2014). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi pada PT XL Axiata Tbk – Jakarta). *SOROT*, 9(1). <https://doi.org/10.31258/sorot.9.1.2334>
- Darmawan, M., Salomon, L., & Kosasih, W. (2022). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BALANCED SCORECARD DAN PERENCANAAN STRATEGI DENGAN HOSHIN KANRI DI PT XYZ. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 10(2), 86–97. <https://doi.org/10.24912/jitiuntar.v10i2.16131>
- Evan, A., Sondakh, J. J., & Pusung, R. J. (2021). PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT. HASJRAT ABADI CABANG DIPONEGORO PALU. In *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi* (Vol. 16, Issue 3).
- Fauzan, A. W., Zulpahmi, & Sumardi. (2023). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Widya Cipta : Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 7(1). www.idx.co.id
- Hamdalah, M. R., Muhammad, K., & Safitri, T. anis. (2021a). Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced

- Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 1(1), 27–33. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.6>
- Hamdalah, M. R., Muhammad, K., & Safitri, T. anis. (2021b). Analisis Kinerja Perusahaan Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT. XYZ). *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Indonesia*, 1(1), 27–33. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.6>
- Hernikawati, D. (2021). Analisis Dampak Pandemi COVID-19 terhadap Jumlah Kunjungan pada Situs E-Commerce di Indonesia Menggunakan Uji T Berpasangan. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 25(2), 191. <https://doi.org/10.31445/jskm.2021.4389>
- Hery. (2016). *Analisis Laporan Keuangan* (Adipramono, Ed.). PT Grasindo.
- Išoraitė, M., & Miniotienė, N. (2018). ELECTRONIC COMMERCE: THEORY AND PRACTICE. *IJBE (Integrated Journal of Business and Economics)*, 2(2), 73. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v2i2.78>
- Kala'lembang, A. (2020). Adopsi E-Commerce Dalam Mendukung Perkembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Masa Pandemi Covid-19. *Capital: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(1). <http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/capital>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Erlangga.
- Lithfiah, E., Irwansyah, & Fitria, Y. (2019). analisis rasio keuangan. *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 16(2), 189–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.30872/jakt.v16i2.6118>
- Mahbubah, I., & Putri, S. Y. (2021). DAMPAK PERUBAHAN PERILAKU KONSUMEN SAAT PANDEMI COVID-19 PADA PENINGKATAN PENJUALAN E-COMMERCE PADA KAB. SUMENEP. *BAJ (Behavioral Accounting Journal)*, 4(1).
- Majchrzak-Lepczyk, J., & Blašková, M. (2019). Value for the Customer in the Logistics Service of E-commerce. In A. Kawa & A. Maryniak (Eds.), *SMART Supply Network* (pp. 223–239). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91668-2_12
- Pratama, I. P. A. E. (2015). *E-Commerce, E-Business, dan Mobile Commerce*. Informatika Bandung.
- Sutrisno. (2012). *Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi* (Pertama). Ekonisia.
- Tanzeh, A. (2011). *Metodologi Penelitian Praktis*. Teras.
- Yostika, Y., Ahmad, & Doaly, C. O. (2023). ANALISIS PERENCANAAN STRATEGI PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DAN HOSHIN KANRI PADA PT. IBE. *Jurnal Mitra Teknik Industri*, 2(1), 79–89.