

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Dalam era globalisasi peluang pasar produk dari dalam negeri ke pasar internasional akan terbuka secara kompetitif, dan sebaliknya peluang masuknya produk-produk global ke dalam pasar domestik, sehingga banyak perusahaan yang menyempurnakan strategi-strategi bisnis agar dapat memanfaatkan peluang dengan sebaik-baiknya.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini, pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolak ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

1. Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang dan di masa yang akan datang.
2. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan *Profit Margin* atau *Return On Investment* (ROI), seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi

karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun. Hal ini disebabkan karena *Profit Margin* dan ROI hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu.

3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.

Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhitungkan hal-hal lain di luar sisi finansial, yaitu dari sisi pelanggan dan karyawan. Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi dan diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. Pengukuran kinerja secara tradisional tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian terpenting dari struktur aset suatu perusahaan.

Agar sukses setiap perusahaan, harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena aset intelektual mampu membuat perusahaan :

- a) Memproduksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat biaya yang rendah dan dengan waktu tunggu yang lebih singkat.
- b) Membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen yang ada dan memungkinkan segmen konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien.

- c) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen.
- d) Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.

Oleh karena itu, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep “*Balanced Scorecard*.”

Balanced scorecard adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan. *Balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja

non finansial. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*outcome*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Balanced scorecard merupakan kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan ukuran yang diperoleh dari strategi. Dengan tetap mempertahankan ukuran keuangan dari *performance* sebelumnya. *Balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran. Perusahaan dapat menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen mereka.

Dengan kata lain, *balanced scorecard* mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif tersebut, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Dengan demikian *balance scorecard* dapat digunakan untuk:

1. Mengklasifikasi dan mendapatkan konsensus (persetujuan) mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi pada anggota perusahaan.
3. Mengidentifikasi dan menjelaskan inisiatif strategis.
4. Melakukan peninjauan strategis secara berkala dan sistematis.
5. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi.
6. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.

PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) didirikan pada tanggal 2 Juni 1973 dengan maksud dan tujuan perusahaan, adalah turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan Program Pemerintah di bidang Ekonomi dan pembangunan nasional. PT Asuransi Jasa Indonesia memiliki visi menjadi

perusahaan asuransi yang tangguh dalam persaingan global dan menjadi *market leader* di pasar domestik.

Bermodalkan nama dan reputasi sebagai perusahaan pemberi proteksi asuransi yang terpercaya, serta posisi leading di seluruh Indonesia yang diraihinya, Asuransi Jasa Indonesia melihat peluang bisnis asuransi retail sebagai tantangan yang menarik, dan termotivasi untuk membentuk bidang khusus, serta penyiapan sumber daya manusia, sistem kerja dan infra struktur maupun kultur yang cocok dengan sektor retail.

Asuransi Jasa Indonesia berusaha secara serius untuk mencapai target menjadi lima besar peraih premi bisnis retail selama 5 (lima) tahun kedepan. Asuransi kumpulan, kendaraan bermotor, penerbangan, *banc assurance*, merupakan produk-produk yang dengan cermat digarap. *Network* penjual yang setia yang menyebar dan terus membesar jumlahnya diupayakan meningkat setiap tahunnya.

Didasari filosofi kerja sama ingin maju bersama agen, Asuransi Jasa Indonesia terus berinovasi agar mampu mengembangkan bisnis ritail dan menjadi lima besar peraih premi bisnis retail lima tahun kedepan, serta menjadi perusahaan asuransi yang terpercaya, yang semakin diminati oleh pengguna jasa-jasanya.

Konsep *balanced scorecard* membantu memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja.

Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolak ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *balance scorecard*, penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat di dalam *balance scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Studi Kasus pada PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Bandung”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan apabila diukur dengan sistem pengukuran *balance scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?
2. Bagaimana pengaruh penerapan sistem *balance scorecard* terhadap kinerja perusahaan apabila diterapkan pada PT Asuransi Jasa Indonesia?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian diatas, maka disimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana kinerja perusahaan apabila diukur dengan sistem pengukuran *balance scorecard* yang dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?
2. Mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan sistem *balance scorecard* terhadap kinerja yang selama ini diterapkan PT Asuransi Jasa Indonesia?

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang diuji dalam penelitian ini. Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan serta meningkatkan pemahaman mengenai sistem pengukuran kinerja *balance scorecard*.
2. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *balance scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*.

1.5. Kerangka Pemikiran

Secara umum kinerja merupakan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam memasuki era globalisasi saat ini, perusahaan dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja perusahaan secara terus menerus agar dapat tetap menjaga kepuasan pelanggan serta dapat tetap bertahan dan bertumbuh dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Perubahan orientasi bisnis dari *produk oriented* menjadi *customer oriented* memberikan pengaruh yang sangat besar dalam cara menilai keberhasilan manajemen. Para manajer dituntut tidak hanya mampu menghasilkan kinerja yang bagus dalam laporan keuangan yang dikeluarkan tiap tahun, sebagai cerminan keberhasilan dalam jangka pendek, lebih dari itu mereka juga berkewajiban untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat, diantaranya dengan meningkatkan kualitas pelayanan bagi *customer*.

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi.

Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut antara lain:

1. Hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka.
2. Hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi.
3. Hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi.
4. Hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz 2003).

Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto 2001). *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai *balanced scorecard*, dibawah ini diuraikan beberapa definisi :

- a. Menurut Yuwono (2003:8), definisi *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

Suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

- b. Mulyadi (2001:1), mendefinisikan sebagai berikut:

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren.

- c. Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2007:124), *balanced scorecard* merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari dan mendukung strategi perusahaan.
- d. Hansen dan Mowen (2006:404) , mendefinisikan sebagai berikut:

Balanced scorecard is a strategic management system that defines a strategic-based responsibility accounting system. The balanced scorecard translates an organization's mission and strategy into operational objectives and performance measures for four different perspectives: the financial perspective, the customer perspective, the internal business process perspective and the learning and growth (infrastrucutre) perspective.

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi, di mana misi dan strategi organisasi di terjemahkan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif tersebut.

Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001:415).

Dengan adanya penilaian kinerja diharapkan karyawan dapat termotivasi dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan perusahaan. Secara umum kinerja merupakan kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu.

Keberhasilan perusahaan untuk mendapatkan *loyalitas customer* dan membuat produk menjadi *market leader* dalam satu jenis produk yang sama tentu tidak bisa dicapai dalam waktu singkat, karena loyalitas dan kepuasan *customer* merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan jangka panjang perusahaan dan sangat penting bagi manajer guna mengetahui kinerja perusahaan pada masa yang akan datang.

Pada dasarnya *customer* akan selalu setia pada suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut sanggup memenuhi keinginan pelanggan tepat pada waktunya. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan seimbang dalam mengukur kinerja strategis perusahaan.

Pendekatan tersebut berdasarkan empat perspektif, yaitu : keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business processing*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balance scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Dengan *balance scorecard* tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, lebih lanjut dijabarkan ke dalam pengukuran

bagaimana perusahaan menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang, serta bagaimana suatu unit usaha harus meningkatkan kemampuan internalnya untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.