

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana diketahui tujuan perusahaan pada umumnya adalah mendapatkan laba. Semua itu tidak lepas dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang ada. Persaingan dunia usaha yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan mempunyai strategi tersendiri dan selalu memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Pengukuran kinerja penting bagi organisasi karena dapat mengukur berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja, pegawai termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja memberikan pedoman dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja memerlukan alat pengukuran yang tepat yang membantu dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Alat pengukuran yang sering digunakan adalah aspek keuangan (*Return On Investment, Return On Equity, Profit Margin, Economic Value Added*). Pengukuran yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan dianggap tidak relevan dengan kondisi bisnis saat ini. Kelemahan dari pengukuran yang hanya mengukur kinerja keuangan saja adalah tidak mampu untuk mengukur kinerja atas harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi telah

mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Demikian pula sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini boleh jadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan (Mirza, 1997).

Pengukuran kinerja keuangan dirasa sudah tidak memadai karena tidak dapat memberi informasi mengenai faktor-faktor lain dalam perusahaan yang perlu dikelola dan ditingkatkan dalam menghadapi persaingan. Untuk mengatasi keterbatasan dan kelemahan tersebut, maka muncul pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek non keuangan misalnya kepuasan pelanggan, kualitas produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif yang mempertimbangkan pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001)

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan Kaplan dan Norton. *Balanced Scorecard* membantu manajer melihat bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi manajer mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan. (Mulyadi, 2005). Manajer harus dapat melihat pada berbagai hal seperti profit, kualitas, produk baru, pertumbuhan pasar dan harga dalam menjamin keberhasilan dan keunggulan kompetitif. Dengan pendekatan

Balanced Scorecard, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam aspek keuangan saja melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam aspek bagaimana perusahaan menciptakan nilai kepada pelanggan yang ada sekarang dan masa depan dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang (Sonny Yuwono, 2003).

Kantor Operasional Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Batam Nagoya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi jiwa. AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya masih menekankan pengukuran kinerjanya pada aspek keuangan. Aspek lain yang berkaitan dengan kepuasan *customer*, kecepatan dan ketepatan waktu proses, keterampilan pegawai dan hal lain yang berkaitan dengan manajemen perusahaan dalam meningkatkan pelayanan menjadi sangat penting untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Persaingan yang ketat antar perusahaan menyebabkan AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya sudah seharusnya menyadari perlunya pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya telah memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan akan tetapi kinerja perusahaan tidak secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang diterjemahkan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard* dan belum memiliki tujuan strategis serta tolok ukur yang jelas.

Dengan latar belakang yang sudah dijelaskan, penelitian ini diberi judul “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Kantor Operasional Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Batam Nagoya”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan masalah yaitu ”Bagaimana merancang dan mengukur kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?”. Kinerja ini diukur dari empat perspektif yang ada yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Target ditentukan berdasarkan kinerja standar yang ditentukan oleh pihak manajemen dan peneliti
2. Periode penelitian adalah tahun 2005.
3. Kriteria penilaian kinerja perusahaan dikatakan baik bila hasil pengukuran dari empat perspektif *Balanced Scorecard* telah memenuhi target dan tidak baik bila tidak memenuhi target.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk membuat rancangan dan mengukur kinerja pada kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini untuk mengetahui kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah pada kasus nyata yang terjadi di perusahaan.

1.6. Metodologi Penelitian

1.6.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor operasional AJB Bumiputera 1912 yang terletak di Jl. Sriwijaya no 24 Pelita Batam Nagoya.

1.6.2. Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

a. Observasi

Penulis melakukan pengamatan dan pencatatan langsung terhadap kegiatan yang ada di kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.

b. Wawancara

Penulis mengajukan beberapa pertanyaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden secara langsung yang diisi sendiri oleh responden yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner disebarkan untuk mengetahui tingkat kepuasan pemegang polis dan pegawai. Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono, 2000). Dalam penelitian ini, responden diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan dalam kuesioner dengan memilih satu diantara lima butir skala interval (Skala *Likert*). Tiap pertanyaan dalam kuesioner akan diberi skor sebagai berikut :

SS	= Sangat Setuju	Mendapat Skor 5
S	= Setuju	Mendapat Skor 4
N	= Netral	Mendapat Skor 3
TS	= Tidak Setuju	Mendapat Skor 2
STS	= Sangat Tidak Setuju	Mendapat Skor 1

2. Data Sekunder

Data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan, data tentang pemegang polis, data tentang produk, data tentang pegawai, serta data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

1.6.3 Metode Analisis Data

1. Pengujian Kuesioner

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor yang ingin diteliti. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai teknik korelasi *Product Moment* (Hadi, 1991).

b. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan benar-benar dapat diandalkan sebagai alat ukur. Teknik uji reliabilitas yang digunakan adalah koefisien *Alfa Cronbach* dimana

reliabilitas yang kurang dari 0.6 berarti kurang reliabel, dan skala 0.7 berarti bisa diterima dan lebih dari 0.8 berarti reliabel (Hadi, 1991).

2. Merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi perusahaan

Langkah-langkah yang dilakukan adalah :

- a. Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan.
- b. Mengidentifikasi sasaran strategis setiap perspektif.
- c. Menentukan tolak ukur setiap perspektif.
- d. Menentukan target tolak ukur setiap perspektif.

3. Melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah yang dilakukan adalah :

- a. Mengolah data yang diperoleh dari perusahaan.
- b. Membandingkan data yang diolah dengan target yang ingin dicapai pada tolak ukur-tolak ukur setiap perspektif *Balanced Scorecard*.
- c. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian.

4. Tolak ukur empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

- a. Perspektif keuangan

Tolak ukur yang digunakan adalah :

- 1) Pertumbuhan pendapatan

Pertumbuhan pendapatan =

$$\frac{(\text{Pendapatan tahun } x) - (\text{Pendapatan tahun } x-1)}{\text{Pendapatan tahun } x-1} \times 100\%$$

2) *Return On Equity* (ROE)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

b. Perspektif pelanggan

Tolak ukur yang digunakan adalah :

- 1) *Customer Acquisition* : mengukur kemampuan perusahaan menarik pemegang polis baru.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pemegang Polis baru}}{\text{Total Pemegang Polis}} \times 100\%$$

- 2) *Customer Retention* : mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pemegang polis yang telah dimiliki (lama).

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Pemegang Polis tahun } x}{\text{Pemegang Polis tahun } x-1} \times 100\%$$

- 3) Kepuasan pemegang polis yang diukur dengan survei kepuasan pemegang polis dengan menyebarkan kuesioner.

c. Perspektif proses bisnis internal

Tolak ukur yang digunakan adalah *Cycle Effectiveness* (CE) pada proses penerbitan polis dan *Cycle Effectiveness* (CE) pada proses klaim.

- 1) CE pada proses penerbitan polis = $\frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$

$$2) \text{ CE pada proses klaim} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tolak ukur yang digunakan adalah :

- 1) Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan

$$\frac{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan \& pelatihan}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

- 2) *Separation Rate* : $\frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$

- 3) Kepuasan pegawai yang diukur melalui survei kepuasan pegawai dengan menyebarkan kuesioner.

1.7. Sistematika Penulisan Laporan

Penulisan ini dilakukan dengan sistematika sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Pendahuluan membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Landasan teori membahas tentang penjelasan teori-teori yang digunakan sebagai landasan untuk pemecahan masalah.

BAB 3 GAMBARAN PERUSAHAAN

Gambaran perusahaan berisi sejarah perkembangan perusahaan, visi dan misi perusahaan, strategi, tujuan perusahaan, budaya perusahaan, struktur organisasi, produk perusahaan, prosedur masuk asuransi jiwa, prosedur pembayaran klaim dan sistem pengukuran kinerja.

BAB 4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi proses perumusan rancangan *Balanced Scorecard*, penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, serta pembahasan kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bab penutup, bab ini berisi kesimpulan mengenai hasil penelitian dan saran-saran pertimbangan untuk mencapai kemajuan yang diharapkan.