

**DESAIN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Pada PT Asuransi Sinar Mas)**

*SKRIPSI*



*Oleh:*

**DIKA JAYA AFRIANI**

**NIM C1C109027**

**UNIVERSITAS BENGKULU  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI EKSTENSI AKUNTANSI  
2011**

**DESAIN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Pada PT Asuransi Sinar Mas)**

***SKRIPSI***



***Diajukan Kepada***  
**Universitas Bengkulu**  
**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam**  
**Menyelesaikan Sarjana Ekonomi**

***Oleh***

**DIKA JAYA AFRIANI**  
**NPM C1C109027**

***UNIVERSITAS BENGKULU***  
***FAKULTAS EKONOMI***  
***PROGRAM STUDI EKSTENSI AKUNTANSI***  
***2011***

Skripsi oleh **DIKA JAYA AFRIANI** ini  
Telah diperiksa dan disetujui untuk di uji

Bengkulu, 18 Agustus 2011

**Pembimbing Utama**



**Dr. Saiful, SE., M.Si., Ak**  
**NIP. 19700108 199702 1 001**



**Mengetahui**  
**Ketua Program Ekstensi Akuntansi**  
**Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu**



**Syamsul Bachri, Se., M.Si**  
**NIP. 19560102 198603 1 002**

Skripsi Oleh **DIKA JAYA AFRANI** ini  
Telah dipertahankan didepan dewan penguji  
Pada Hari Kamis 18 Agustus 2011

Bengkulu, 18 Agustus 2011

Ketua :

**Baihaqi, SE., M.Si., Ak**  
NIP. 19700663 199903 1 001

Anggota I,

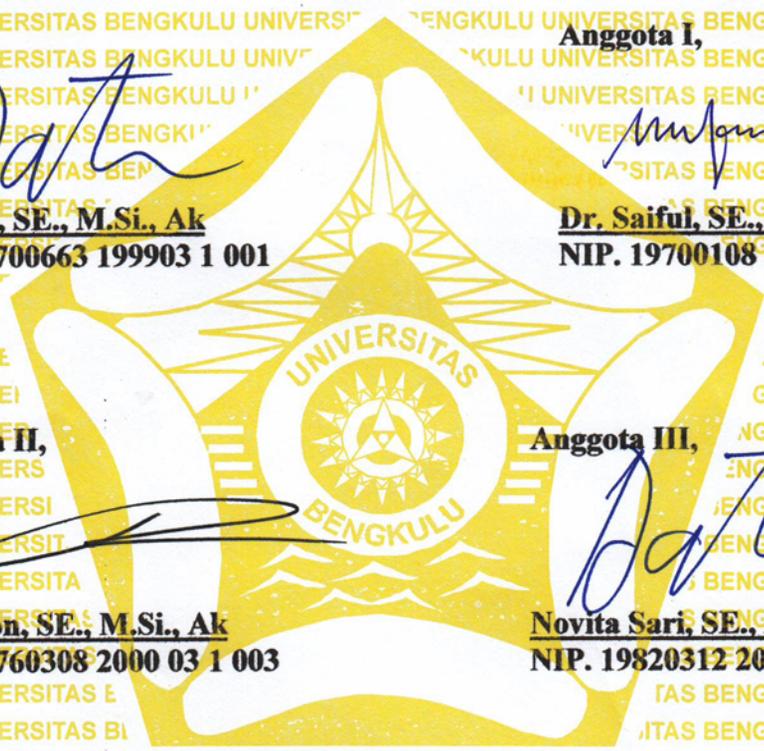
**Dr. Saiful, SE., M.Si., Ak**  
NIP. 19700108 199702 1 001

Anggota II,

**Robinson, SE., M.Si., Ak**  
NIP. 19760308 2000 03 1 003

Anggota III,

**Novita Sari, SE., M.Si., Ak**  
NIP. 19820312 200812 2 003



Mengetahui  
**Dekan Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Bengkulu**

**Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak**  
NIP. 19600915 198903 1 004

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

- Keberhasilan bukanlah suatu kebanggaan tetapi jadikan beban yang harus dipertanggung jawabkan
- Tidak ada kata terlambat untuk memperbaiki KESALAHAN
- Penderitaan adalah awal menuju kebahagiaan, kesabaran merupakan kunci untuk mencapai kemenangan
- Gunakanlah kekurangan sebagai kelebihan dan jadikanlah kelebihan sebagai kesempatan
- Orang yang sabar selalu menjadikan kegagalan sebagai motivasi untuk mencapai keberhasilan.

### *Kupersembahkan Kepada :*

- ﷻ SWT, atas nafas dan kehidupan yang indah yang hadir dalam hidupku
- Untuk papa dan mama yang tidak pernah berhenti berjuang dan berdoa untukku, serta selalu mendukung dalam pencapaian cita-citaku
- Untuk adek bima, yang selalu mensupport kakak, dukung kakak
- Untuk sahabatku Maya dan Ria, yang selalu bersama-sama, selalu berjuang sama-sama
- Someone "Nofri" yang selalu berdoa dan memberi support untukku
- Almamaterku tercinta



**JURUSAN AKUNTANSI**

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**DESAIN PENGUKLURAN KINERJA DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD  
(Studi Pada PT. Asuransi Sinar Mas)**

Yang diajukan untuk diuji pada tanggal 18 Agustus 2011 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau seluruh tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Bengkulu, 18 Agustus 2011

Yang membuat pernyataan,

Dika Jaya Afriani

## FOR MY PARENT

Kebahagiaan akan terasa lebih lengkap apabila kita dikelilingi oleh orang-orang yang kita cintai.....

Berbicara tentang CINTA...ada beberapa orang yang tentunya sudah tidak diragukan lagi ketulusan cintanya..dan tidak akan pernah melepaskan cinta mereka untuk kita yaitu KELUARGA....terutama ORANG TUA...

Keberhasilan dan perjuangan yang sudah aq capai, tidak terlepas dari cinta..kasih sayang...dukungan serta bimbingan dari kedua orang tuaqu...

Dua orang yang sangat aq hormati...dua orang yang sangat aq cintai dan aq sayangi...mereka PAPA dan MAMA qu...

Sejenak terlintas dibenakqu atas apa yang telah mereka lakukan terhadapqu selama ini,

MAMA...yang telah mengandungqu selama 9 bulan, mama yang telah memperjuangkan hidup dan matinya agar aku dapat hadir di dunia ini, mama juga yang sudah merawat dan membesarkan aq dengan penuh kelembutan dan kasih sayang

PAPA...yang telah mendidikqu..papa yang mengajarkanqu banyak hal...papa yang rela bekerja banting tulang, ikhlas mengeluarkan keringatnya agar aku dapat menikmati hidup detik demi detik, hari demi hari bahkan tahun demi tahun

apakah yang dapat aq perbuat untuk membalas mereka..??? aq sering ga mau dengerin nasehat mereka, sering banget aq bohong demi

kepuasanqu, sering aq melawan jika mereka marah..sering banget aq marah jika mereka tidak mau menuruti keinginanqu..bahkan sering aq mengeluarkan kata-kata kasar yang tidak pantas mereka dengar dari mulutqu..tapiiii mereka tidak menyimpan dendam terhadapqu..mereka tetap tulus menyayangiku..bahkan namaku selalu disebut dalam setiap doa mereka...mereka sangat berarti dalam hidupqu.

Apa yang aku berikan saat ini tidak akan cukup membalas semua yang telah kalian berikan..maafin aku paa...., maafin aku maa...., aku sayang papa dan mama hingga akhir hayatku....terimakasih.....

# **DESAIN PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (Studi Pada PT. Asuransi Sinar Mas)**

Oleh :  
**Dika Jaya afriani \***  
**Saiful \*\***

## **ABSTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif tentang pengukuran kinerja perusahaan pada PT Asuransi Jiwasraya Kantor Cabang Bengkulu dengan menggunakan pendekatan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Variabel yang digunakan adalah perspektif keuangan (ROE, ROA, dan Biaya Operasi), Perspektif pelanggan/pemegang polis (kepuasan pemegang polis), perspektif proses bisnis internal (inovasi dan operasi), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kemampuan dan kepuasan kerja karyawan). Sumber dan metode pengumpulan data adalah primer (kuesioner) dan sekunder (dokumen laporan keuangan). Periode penelitian tahun 2006 s.d. tahun 2010. *Sample* penelitian ini adalah pimpinan, karyawan, dan pemegang polis PT Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu.

Hasil penelitian bahwa kinerja PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) ditemukan secara keseluruhan sudah baik. Perspektif keuangan menunjukkan peningkatan yang terus menerus dalam kemampuan menghasilkan laba. Perspektif *customers* (pemegang polis) kepada perusahaan sangat baik dan tinggi. Perspektif proses bisnis internal dengan ratio MCE menunjukkan telah efisien dan efektif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan telah terjadi pengelolaan yang baik terhadap karyawannya yang dibuktikan adanya kepuasan karyawan dan peningkatan kemampuan karyawan. Secara keseluruhan kinerja PT Asuransi Jiwasraya telah baik dalam semua perspektif yang diukur.

Kata kunci : Balanced Scorecard, keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.

\* Mahasiswa

\*Dosen Pembimbing

**DESIGN WITH PERFORMANCE MEASUREMENT  
BALANCED SCORECARD APPROACH  
(Study At PT. Asuransi Sinar Mas)**

**By:  
Dika Jaya Afriani \*  
Saiful \*\***

**ABSTRACT**

This study is a descriptive study about the measurement of company performance at PT BNI Life Insurance Branch Office of Bengkulu using *the Balanced Scorecard* approach to performance measurement. Variable used is the financial perspective (ROE, ROA, and Operating Costs), Perspectives customer / policyholder (the policyholder satisfaction), internal business process perspective (innovation and operations), and learning and growth perspective (the ability and job satisfaction of employees). Sources and methods of data collection is the primary (questionnaires) and secondary (financial reporting documents). Study period of 2006 till the year 2010. *Sample* of this research is the leadership, employees, and policyholders PT BNI Life Insurance Branch of Bengkulu.

The results that the performance of PT. BNI Life Insurance Branch Bengkulu approach by using *the Balanced Scorecard* (BSC) found overall was good. Financial perspective shows continuous improvement in profitability. Perspective *customers* (policyholders) to the company is very good and high. Internal business process perspective with MCE ratio shows have been efficient and effective. Learning and growth perspective suggests there has been a good management of employees who proved the existence of employee satisfaction and improved employee skills. Overall performance of PT BNI Life Insurance has been well measured in all perspectives.

Key words: Balanced Scorecard, financial, customer, internal business processes, learning and pe €rtumbuhan.

\* Students

\* Supervisor

## **KATA PENGANTAR**

*Assalamualikum Wr, Wb*

Allhamdullillah, Puji Syukur ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmatnya penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul **“Desain Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced scorecard* (studi pada PT. Asuransi Sinar Mas Cabang Bengkulu)”**.

Skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada jenjang Strata Satu ( S1 ) pada Program Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Skripsi ini, pada kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Dr. Saiful, SE., M.Si., Ak selaku pembimbing Skripsi, makasi banyak pak atas bimbingannya, saran-sarannya serta dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Dr. Ridwan Nurazi, SE., M.Sc., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu
3. Bapak Syamsul Bachri, SE., M.Si selaku Ketua Program Ekstensi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
4. Bapak Baihaqi, SE., M.i., Ak selaku Sekretaris Program Ekstensi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu, makasi pak atas bantuannya selama ini, makasi buat dukungan serta saran-sarannya.

5. Ibu Rini Indriani, SE., M.Si., Ak selaku Pembimbing Akademik.
6. Bapak dan Ibu Penguji (Bapak Robinson, SE., M.Si., Ak , Ibu Novita Sari, SE., M.Si., Ak dan Bapak Baihaqi, SE., M.Si., Ak) yang sudah memberikan banyak masukan dan saran buat skripsi saya.
7. Untuk karyawan PT. Asuransi Sinar Mas (pak Agus) selaku pimpinan perusahaan, mbak linda, dank anton, kak dewi dan teman-teman lain. Makasi atas data-data dan informasinya yang mendukung dalam skripsi dika ini.
8. Buat Papa, Mama, adek Bima... makasi atas doanya selama ini buat kakak, buat motivasi, dukungan, cinta dan kasih sayang kalian. Akhirnya kakak selesai jugooo S1...kakak sayang kalian semua...
9. Buat Maya and Ria, nyimas, silvi dan putri makasi buat dukungan kalian semua.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dikarenakan keterbatasan dan kemampuan yang ada pada penulis. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi yang membacanya. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamualikum Wr,Wb

Bengkulu, Agustus 2011

(Penulis)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Ruang lingkup dan Batasan Penelitian .....	7
<b>BAB II   LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Asuransi .....	8
2.1.1. Tujuan Asuransi .....	10
2.1.2. Bidang Usaha Asuransi .....	11
2.1.3. Asuransi Kerugian .....	14
2.1.4. Asuransi Jiwa .....	15
2.2 Kinerja Perusahaan .....	17
2.3 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan balanced Scorecard .....	19
2.3.1 Kerangka Kerja Balanced Scorecard .....	21
2.3.2 Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen .....	32
<b>BAB III  METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	39
3.2 Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	39
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	39
3.4 Metode Analisis Deskriptif .....	43
<b>BAB IV  HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Deskripsi PT. Asuransi Sinar Mas . .....	45
4.2 Evaluasi Model Pengukuran Kinerja PT Asuransi Sinar Mas .....	47
4.3 Model Pengukuran Kinerja PT. Asuransi Sinar Mas dengan Pendekatan Balanced Scorecard .....	49

**BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan .....	56
5.2 Implikasi Penelitian .....	57
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	58
5.4 Rekomendasi Penelitian .....	59

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

4.1	Perspektif Secara Total .....	51
4.2	Perspektif Keuangan .....	53
4.3	Perspektif Pelanggan/Pemegang Polis .....	53
4.4	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	54
4.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	55

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Kuesioner Penelitian

Tabulasi Data Kuesioner

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi sekarang ini banyak perusahaan yang memandang kualitas produk sebagai salah satu prioritas untuk mendukung pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu keunggulan yang tidak mudah ditiru, yang dapat membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar (Hill, 1997). Kualitas produk/jasa semakin dianggap penting dan terus dijadikan fokus perusahaan agar memiliki daya saing yang kuat baik dimata konsumen maupun dimata pesaing. Upaya untuk menciptakan produk/jasa yang berkualitas tidak lepas dari proses operasi yang berkualitas. Seiring dengan beragamnya proses dalam menciptakan produk/jasa yang berkualitas maka diperlukan suatu sistem agar kualitas tersebut dapat dihasilkan secara konsisten dan terus menerus dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yaitu sistem manajemen kualitas. Hal ini dapat dilihat dari semakin kuatnya inisiatif perusahaan dalam mengembangkan sistem manajemen kualitas (*quality management system*) untuk memastikan apakah produk/jasa yang dihasilkan telah memenuhi tujuan kualitas yang diharapkan. Produk atau jasa dikatakan berkualitas jika sesuai dengan spesifikasinya dan sesuai dengan harapan pelanggan (Blocher, 2000: 208).

Setiap perusahaan bisnis punya keinginan untuk meningkatkan kinerja terus menerus. Sistem manajemen kualitas yang baik adalah alat untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan, dimana citra perusahaan menjadi meningkat yang seharusnya bermuara pada peningkatan pendapatan perusahaan. Sistem manajemen kualitas menjadi sistem/petunjuk pelaksanaan operasi yang sistematis, terstruktur, konsisten dan menjamin kesesuaian produk dengan persyaratan pelanggan. Penerapan *Total*

*Quality Management (TQM)* dan perbaikan terus menerus memiliki hubungan yang signifikan dan berkorelasi positif terhadap kinerja perusahaan (Mariana, 2008). Perusahaan yang telah menerapkan sistem manajemen kualitas secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan sehingga nantinya akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan. Prasetyono *et.al*, (2006) menemukan pengaruh penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap pencapaian kinerja perusahaan adalah positif artinya dengan menerapkan teknik TQM perusahaan akan dapat meningkatkan kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk dan jasa terus menerus yang berimplikasi pada pencapaian kinerja finansial perusahaan. Disamping itu, pengaruh penerapan TQM terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan memberikan hasil yang signifikan, artinya pengaruh teknik TQM perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja keuangannya.

Kinerja suatu perusahaan, baik ditinjau dari segi finansial maupun operasional dapat diketahui melalui sistem pengukuran yang terpadu. Namun pada kenyataannya, perusahaan seringkali hanya menggunakan tolok ukur keuangan dan tolok ukur lainnya yang dihitung berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi keuangan perusahaan dalam mengukur kinerja (Novitasari, 2006).

Kaplan dan Norton (2000) dalam Sagita (2008) menegaskan bahwa kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik sehingga dalam era reformasi dan globalisasi tolok ukur keuangan tersebut dipandang tidak lagi memadai untuk memenuhi informasi bagi kelangsungan hidup perusahaan. Tolok ukur keuangan memiliki kelemahan karena ketidakmampuannya dalam mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan

*Balanced Scorecard* yaitu suatu pengukuran kinerja secara komprehensif. *Balanced Scorecard* mempertimbangkan kinerja finansial dan kinerja nonfinansial yang meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Apabila tiga perspektif non finansial yang ada dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikelola dengan semestinya maka kesejahteraan para pemegang saham dalam jangka panjang akan terakomodasi yaitu dari segi perspektif keuangan karena ketiga aktivitas operasional ini merupakan pemicu atau pemandu yang akan menentukan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Manajemen kinerja adalah salah satu kunci sukses sebuah perusahaan termasuk perusahaan/perusahaan asuransi. Ketika sebuah perusahaan/perusahaan berkembang, perkembangan tersebut akan diikuti dengan peningkatan kompleksitas dalam pengendalian perusahaan. Oleh karena itu diperlukan sistem pengendalian kinerja yang sistematis dan terorganisir dengan baik. Dengan perencanaan dan proses implementasi yang baik, perusahaan akan mencapai sukses dengan berkesinambungan, dimana kajian terhadap kinerja secara periodik adalah inti dari proses mencapai kesuksesan (David, 2005).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi setiap perusahaan atau perusahaan. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat suatu perencanaan perusahaan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dimasa yang akan datang sebagai alat untuk menilai keberhasilan perusahaan atau perusahaan tersebut. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja perusahaan

yang berusaha menerjemahkan visi, misi serta strategi perusahaan atau perusahaan ke dalam empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (*customers*), perspektif proses bisnis intern, dan perspektif pembelajaran/pertumbuhan. Metode ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan di era globalisasi. Dalam era ini setiap perusahaan dituntut kemampuannya untuk mempunyai kemampuan atau keunggulan tertentu agar berhasil memenangkan persaingan (Budiono, 2009).

Model pengukuran kinerja PT Asuransi Sinar Mas ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan antar sesama perusahaan asuransi yang ada. Pengukuran kinerja ini berusaha menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan, tolak ukur, target dan inisiatif yang dilakukan untuk ke empat perspektif serta kerangka keterkaitan antara berbagai perspektif tersebut. Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada PT Asuransi Sinar Mas merupakan hal yang baru dalam pengukuran kinerja sehingga penelitian ini dilakukan.

Di sisi lain, selama ini perusahaan PT Asuransi Sinar Mas dalam melakukan pengukuran kinerja masih menggunakan pola-pola yang lama yaitu berfokus ke penilaian kinerja keuangan dengan rasio-rasio keuangan saja. Rasio yang digunakan untuk menilai kinerja adalah laba perusahaan, peningkatan premi, dan jumlah klaim dari nasabah. Dari perspektif *customer*/pelanggan belum dilakukan pengukuran kinerja secara baik dan lengkap, ukuran yang digunakan baru sebatas peningkatan jumlah nasabah dan jumlah premi yang masuk ke Asuransi Sinar Mas. Dari perspektif proses bisnis menurut hasil penelitian awal belum ada pengukuran kinerja yang dilakukan PT Asuransi Sinar Mas. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga belum dilakukan pengukuran kinerja dengan baik dan terukur.

Apabila kita lihat konsep pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dengan keunggulannya yang meliputi komprehensif, seimbang, dan terukur, maka

pada PT Asuransi Sinar Mas hal ini belum sepenuhnya diterapkan. Pengukuran yang komprehensif dan seimbang yang meliputi ukuran keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, lingkup intern dan ekstern perusahaan belum ada pada PT Asuransi Sinar Mas. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan belum sepenuhnya menggunakan ukuran-ukuran yang jelas dan baku sehingga belum mampu memberikan penilaian yang terukur terhadap perspektif kinerja yang ada. Ini yang menjadi dasar penulis mencoba untuk melakukan evaluasi model pengukuran kinerja yang ada pada PT Asuransi Sinar Mas, kemudian memberikan konsep pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sehingga memberikan penilaian kinerja yang komprehensif, seimbang dan terukur. Penelitian ini mencoba memberikan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif sehingga PT Asuransi Sinar Mas mampu meningkatkan kinerja dengan baik dalam menghadapi persaingan bisnis.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana desain model pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perusahaan asuransi Sinar Mas cabang Bengkulu?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menformulasikan model pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perusahaan asuransi Sinar Mas cabang Bengkulu.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah berupa kontribusi dalam pengambilan kebijakan (praktis) dan teoritis:

1. Bagi PT Asuransi Sinar Mas, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen khususnya kantor cabang Bengkulu dalam hal evaluasi terhadap model pengukuran kinerja. Model pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif ini dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* akan mampu menterjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam tolak ukur yang nyata dengan empat perspektif yang saling terkait sehingga mampu memberikan model pengukuran kinerja yang baik dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Bagi masyarakat/nasabah/perusahaan asuransi lainnya; hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi dalam rangka penilaian terhadap model pengukuran kinerja yang pada PT Sinar Mas kantor Cabang Bengkulu. Hasil penelitian ini akan menjadi pertimbangan bagi masyarakat menggunakan jasa asuransi Sinar Mas, bagi nasabah akan menjadi informasi akan keberlanjutan dan keyakinan bergabung dengan asuransi Sinar Mas, bagi perusahaan asuransi yang lain akan menjadi evaluasi dan pembandingan dalam proses penilaian kinerja perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam menghadapi persaingan.
3. Bagi pembaca umumnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sesuatu yang mampu menambah pengetahuan dan referensi dalam memahami proses pengukuran kinerja yang komprehensif pada perusahaan asuransi.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini memfokuskan pada formulasi model pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Asuransi Sinar Mas. Penelitian ini menggunakan PT Asuransi Sinar Mas kantor Cabang Bengkulu sebagai objek penelitian. Proses penelitian ini dengan melakukan evaluasi terhadap model pengukuran kinerja yang ada pada perusahaan, kemudian melakukan desain pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Asuransi**

Industri asuransi berkembang selaras dengan perkembangan dunia usaha pada umumnya. Kehadiran industri asuransi merupakan hal yang rasional dan tidak terelakkan pada situasi dimana sebagian besar pengusaha dan anggota masyarakat memiliki kecenderungan umum untuk menghindarkan atau mengalihkan risiko keuangan. Industri asuransi mengambil alih atau menanggung sebagian risiko tersebut. Pengusaha atau pemegang polis/pihak bertanggung harus membayar premi asuransi.

Pasal 246 Kitab Undang-Undang Hukum Perniagaan atau *Wetboek van Koophandel* memberikan definisi tentang asuransi atau pertanggungan sebagai suatu perjanjian dengan mana seorang penanggung mengikatkan diri kepada seorang tertanggung, dengan menerima suatu premi, untuk memberikan penggantian kepadanya karena suatu kerugian, kerusakan atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, yang mungkin akan dideritanya karena suatu peristiwa yang tak tentu. Pertanggungan atau asuransi di Indonesia dapat dikatakan berasal dari Hukum Barat, khususnya Belanda (Ali, 1999).

Asuransi sebagai suatu alat sosial untuk mengurangi risiko dengan menggabungkan unit-unit *exposures* yang cukup jumlahnya untuk membuat kerugian-kerugian individual mereka secara bersama dapat diramalkan. Kerugian yang dapat diramalkan itu kemudian dibagi rata di antara semua mereka yang bergabung (Wiryono, 2002). Dari sudut pandang orang yang ditanggung, asuransi adalah alat yang memungkinkannya menakar (*substitute*) biaya kecil tertentu (premi) dengan kerugian besar yang belum tentu (sampai sejumlah asuransi) di bawah suatu perjanjian

dimana mereka (yang banyak) yang beruntung lolos dari kerugian akan membantu mereka (yang sedikit) yang tidak beruntung dengan mengganti kerugian yang mereka derita (Wiryo, 2002).

Beberapa ahli menganggap bahwa benih asuransi harta sudah ada di lembah Euphrat Babylonia beberapa ribu tahun yang lalu. Pada waktu itu perniagaan Babylonia telah berkembang pesat sehingga para saudagar mengirim para penjual mereka ke daerah sekitar Babilon untuk menjual barang-barang mereka. Dengan berjalannya waktu, maka perjalanan penjualan ini sampai ke luar negeri sehingga semakin banyak memakan waktu. Para penjual ini bekerja berdasarkan persentase keuntungan dari perjalanan dagang mereka. Mereka dipercayai membawa barang-barang kepunyaan majikan mereka. Majikan ini tentu saja meminta sesuatu jaminan untuk meyakinkan bahwa para penjual itu akan kembali dengan membawa laba dan tidak akan melarikan diri. Demikianlah para penjual itu menjadikan harta mereka sendiri sebagai jaminan bahwa mereka tidak akan menipu majikan mereka.

Konsep penggeseran risiko dari satu pihak kepada pihak lain dalam suatu transaksi ini juga dijumpai pula di Yunani Kuno. Apabila seorang pelepas uang Yunani memberikan pinjaman kepada pemilik kapal untuk membiayai suatu pelayaran, maka kapal itu dijadikan jaminan atau agunan untuk pinjaman tersebut. Akan tetapi pemberi pinjaman itu setuju bahwa pinjaman itu batal jika kapal kembali pulang. Pada hakekatnya, pemberi pinjaman mengasuransikan kapal untuk jumlah pinjaman tersebut. Karena besarnya risiko usaha tersebut, maka tingkat bunga yang harus dibayar peminjam dengan tingkat bunga normal adalah sama dengan apa yang sekarang disebut premi asuransi (Ali, 2002).

### 2.1.1 Tujuan Asuransi

Asuransi pemeratakan beban kerugian dengan memakai dana-dana yang disumbangkan oleh para anggota kelompok untuk pembayarannya. Asuransi adalah alat pemerataan kerugian. Untuk mengurangi beban ekonomi para anggota kelompok itu maka penanggung juga ikut serta dalam kegiatan pencegahan kerugian. Akan tetapi tujuan pokok asuransi bukanlah pemerataan maupun pencegahan kerugian, melainkan mengurangi *uncertainty* (ketidakpastian, keraguan) yang disebabkan oleh kesadaran akan kemungkinan kerugian (Ali, 2002).

Asuransi memberikan kepastian kepada masing-masing anggota kelompok itu dengan pemeratakan biaya kerugian. Kontribusi perorangan pada kelompok itu dengan pemeratakan biaya kerugian. Kontribusi perorangan pada kelompok itu ditentukan berdasarkan ramalan tentang bagiannya dalam kerugian yang diderita oleh kelompok itu. Imbalan dari kontribusinya, ia mendapat kepastian bahwa kelompok itu akan memikul setiap kerugian yang dideritanya. Ia memindahkan risikonya kepada kelompok dan pemeratakan biaya kerugiannya sehingga mensubstitusi ketidakpastian dengan kepastian. Ia membayar premi tertentu sebagai ganti menghadapi ketidakpastian kemungkinan kerugian besar.

Asuransi tercipta bila seseorang atau suatu perusahaan memindahkan risikonya pada penanggung. Sebagai spesialis penanggung risiko, perusahaan asuransi lebih mampu meramalkan kerugian-kerugian daripada masing-masing tertanggung. Di samping itu, karena ia menanggung risiko sekelompok tertanggung dan bukan satu saja, maka ramalannya lebih reliable daripada ramalan perseorangan. Akan tetapi, alat yang bernama asuransi ini tidak sesuai untuk segala risiko. Risiko spekulatif tidak dapat diasuransikan, yang dapat diasuransikan adalah risiko murni. Risiko yang dapat diasuransikan haruslah memenuhi syarat-syarat (Ali, 2002):

- a. Kerugian potensial cukup besar, tetapi probabilitasnya tidak tinggi, sehingga membuat asuransi terhadapnya secara ekonomis mungkin (kelayakan ekonomis).
- b. Probabilitas kerugian dapat diperhitungkan
- c. Terdapat sejumlah besar unit yang terbuka terhadap risiko yang sama (massal dan homogen).
- d. Kerugian yang terjadi bersifat kebetulan.
- e. Kerugiannya tertentu.

### **2.1.2 Bidang Usaha Asuransi**

Kegiatan asuransi mencakup bidang yang sangat luas`sekali. Di negara-negara maju hampir semua aspek kehidupan bisa diasuransikan. Wiryono (2002) mengatakan bahwa asuransi dapat dibedakan dari siapakah yang mempunyai suatu kepentingan yang dapat di asuransikan, yaitu:

1. Asuransi harta; setiap orang yang memiliki rumah, perabot, atau mobil, mempunyai kepentingan yang dapat diasuransikan dalam harta itu. Suatu harapan mempunyai manfaat dari terus adanya suatu harta sudah cukup untuk menunjang adanya suatu kepentingan yang dapat diasuransikan, jika harapan ini didasarkan atas suatu hak yang sah. Seorang pemegang hipotek mempunyai suatu kepentingan yang dapat diasuransikan dalam harta yang dijadikan jaminan utang itu. Suatu kepentingan yang dapat diasuransikan dapat didasarkan atas suatu kewajiban yang timbul dari terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kewajiban membayar kepada seorang lain.
2. Asuransi jiwa; seorang mempunyai kepentingan yang dapat diasuransikan dalam hidup seseorang lain, apabila ia mempunyai harapan keuntungan keuangan dari kelangsungan hidup orang lain. Seorang kreditur mempunyai suatu kepentingan

yang dapat diasuransikan dalam hidup debiturnya tetapi tidak dalam bagian tertentu dari harta debitur itu. Doktrin kepentingan yang dapat diasuransikan berlaku dalam setiap hal, kecuali apabila seseorang membeli polis asuransi jiwa atas hidupnya sendiri.

Berdasarkan perkembangan asuransi yang ada, maka dapat dibedakan jenis-jenis atau bidang usaha asuransi mulai dari asuransi jiwa, asuransi tenaga kerja, asuransi pengangkutan, asuransi kebakaran dan lain sebagainya (Ali, 1999):

1. Asuransi pengangkutan; Asuransi pengangkutan seringkali juga disebut asuransi marine (laut) karena asuransi ini adalah bentuk asuransi yang tertua. Barang-barang dalam perjalanan dapat terkena risiko seperti bencana alam (kebakaran, badai, dan banjir), maupun kerugian yang disebabkan oleh kelalaian atau ketidakjujuran manusia. Ada dua cabang utama asuransi pengangkutan yaitu asuransi pengangkutan laut (*ocean marine insurance*) dan asuransi pengangkutan darat (*inland marine insurance*).
2. Asuransi kebakaran; adalah kontrak penggantian yang bertujuan mengembalikan tertanggung ke posisi keuangan yang sama seperti sebelum terjadinya kebakaran dalam hal harta yang rusak itu. Penggantian kerugian dibatasi sampai sejumlah kepentingan keuangan yang sah dari tertanggung dalam harta itu.
3. Asuransi kredit; asuransi piutang dagang adalah asuransi yang melindungi kreditur terhadap kegagalan atau ketidakmampuannya menagih piutang sanksi karena musnahnya records akunting oleh bencana tertentu seperti kebakaran dan lain-lain. Asuransi terhadap kerugian deposito karena kegagalan bank atau asosiasi tabungan dan pinjaman. Asuransi kredit pinjaman adalah asuransi untuk pinjaman pembangunan perumahan. Asuransi obligasi adalah asuransi yang menanggung kegagalan instrument kredit obligasi.

4. Asuransi jiwa dan *annuitet*; adalah alat keuangan untuk menyediakan dana bagi pemeliharaan ahli waris dan harta peninggalan seseorang yang sudah meninggal. Asuransi kesehatan adalah alat keuangan untuk menyediakan dana untuk perawatan sakit si tertanggung dan keluarganya selama ia tidak mampu bekerja. Polis *annuitet* adalah alat keuangan untuk menyediakan dana sesudah pensiun bagi perawatan annuitet selama ia hidup.
5. Asuransi kesehatan; adalah membayar biaya rumah sakit, biaya pengobatan dan mengganti kerugian tertanggung atas hilangnya pendapatannya karena cedera akibat kecelakaan atau penyakit. Menurut sifat bencana, jenis asuransi kesehatan terdiri atas asuransi kecelakaan dan asuransi penyakit. Di Indonesia jenis asuransi ini adalah Askes (Asuransi Kesehatan) baik yang dikelola pemerintah maupun pihak swasta.
6. Asuransi sosial; asuransi sosial meliputi risiko-risiko sosial. Risiko sosial adalah segala risiko yang terdapat dalam masyarakat. Risiko sosial yang ada sekarang adalah beban biaya perawatan pengobatan, korban kecelakaan kendaraan, pengangguran, kompensasi tenaga kerja, tunjangan ketidakmampuan, dan lain-lain. Asuransi sosial di Indonesia adalah asuransi sosial tenaga kerja (Astek).
7. Asuransi Tanggung gugat; adalah asuransi untuk melindungi tertanggung terhadap kerugian yang timbul dari gugatan pihak ketiga karena kelalaian tertanggung. Oleh karena kontrak ini menyangkut persetujuan untuk mengganti kerugian kepada pihak ketiga maka disebut juga asuransi pertanggung jawaban terhadap pihak ketiga.
8. Asuransi kendaraan; adalah asuransi untuk memberikan jaminan perlindungan atas kerusakan kendaraan baik yang disebabkan oleh pemilik maupun pihak lain dalam masa pertanggungnagan.

9. Reasuransi; adalah kontrak asuransi dimana sebuah perusahaan asuransi memindahkan semua atau sebagian risikonya kepada perusahaan asuransi lain. Reasuransi ini tidak lain adalah pembelian polis asuransi oleh suatu perusahaan asuransi yang telah mengeluarkan/menjual polis, untuk melindungi dirinya terhadap semua atau sebagian klaim yang ditanggungnya terhadap para pemegang polisnya.

### **2.1.3 Asuransi Kerugian**

Beberapa tipe risiko yang diasuransikan meliputi kecelakaan, kerusakan atau kehilangan aset tertentu ataupun kejadian yang menimbulkan hilangnya hak atau menimbulkan kewajiban financial. Perusahaan asuransi akan menanggung seluruh atau sebagian dari kerugian yang diderita tertanggung karena terjadinya kejadian atau situasi yang diasuransikan selama masa kontrak asuransi.

Usaha asuransi kerugian memiliki karakteristik khusus yang membuat akuntansi industri atau transaksi asuransi menjadi relatif lebih rumit. Pendapatan diketahui dan terjadi terlebih dahulu, sementara beban klaim yang merupakan beban utama belum terjadi dan diliputi ketidakpastian baik mengenai kejadian maupun jumlahnya (IAI, 2009). Lebih lanjut Ikatan Akuntan Indonesia (2009) mengatakan karakteristik usaha asuransi kerugian adalah:

1. Usaha asuransi kerugian merupakan suatu sistem proteksi menghadapi risiko kerugian keuangan dan sekaligus merupakan upaya penghimpunan dana masyarakat.
2. Pertanggungjawaban keuangan kepada para tertanggung mempengaruhi penyajian laporan keuangan.
3. Laporan keuangan sangat dipengaruhi oleh unsur estimasi, misalnya estimasi jumlah premi yang belum merupakan pendapatan (*unearned premium*), estimasi

jumlah klaim, termasuk jumlah klaim yang terjadi namun belum dilaporkan (*incurred but not reported claims*). Dalam menghitung tingkat premi, usaha asuransi kerugian menggunakan asumsi tingkat risiko dan beban.

4. Pihak tertanggung (pembeli asuransi) membayar premi asuransi terlebih dahulu kepada perusahaan asuransi sebelum peristiwa yang menimbulkan kerugian yang diperjanjikan terjadi. Pembayaran premi tersebut merupakan pendapatan (*revenue*) bagi perusahaan asuransi. Pada saat kontrak asuransi disetujui, perusahaan asuransi biasanya belum mengetahui apakah ia akan membayar klaim asuransi, berapa besar pembayaran itu, dan kalau terjadi, kapan terjadinya. Kontrak asuransi kerugian pada umumnya bersifat jangka pendek. Hal-hal tersebut akan berpengaruh pada masalah pengakuan pendapatan dan pengukuran beban.
5. Jumlah premi yang belum merupakan pendapatan, dan jumlah klaim, termasuk jumlah klaim yang terjadi namun belum dilaporkan, diestimasi dengan menggunakan metode tertentu.
6. Peraturan perundangan di bidang perasuransian mewajibkan perusahaan asuransi kerugian memenuhi ketentuan kesehatan keuangan misalnya tingkat solvabilitas.

#### **2.1.4 Asuransi Jiwa**

Perintis asuransi jiwa dan kesehatan modern dijumpai di Yunani dan Romawi kuno. Di Yunani terdapat kelompok-kelompok keagamaan yang melakukan kegiatan pengumpulan dana dari para anggotanya untuk menjamin biaya penguburan. Dengan perkembangan sistem ada, titik berat kegiatan ini bukan lagi pada unsur keagamaan, tetapi terbuka untuk masyarakat umum (Mehr, 2001). Berbagai tipe risiko yang dipertanggungjawabkan dalam asuransi jiwa meliputi kematian, kecelakaan atau cacat, dan kehilangan kemampuan untuk memperoleh penghasilan. Perusahaan asuransi akan

menanggung seluruh atau sebagian dari risiko keuangan yang diderita tertanggung karena kejadian atau situasi yang diasuransikan selama masa kontrak asuransi.

Usaha asuransi jiwa memiliki karakteristik khusus yang membuat transaksi asuransi dan akuntansi asuransi menjadi khas. Premi diterima dan/atau diketahui, sementara klaim atau manfaat asuransi belum terjadi dan diliputi ketidakpastian kejadiannya. Bahkan untuk beberapa produk tertentu, klaim asuransi asuransi diliputi ketidakpastian, baik kejadian maupun jumlahnya (IAI, 2009). Karakteristik usaha asuransi jiwa adalah:

1. Usaha asuransi jiwa merupakan suatu sistem proteksi menghadapi risiko keuangan atas hidup atau meninggalnya seseorang dan sekaligus merupakan upaya penghimpunan dana masyarakat.
2. Premi merupakan pendapatan perusahaan asuransi, disamping hasil investasi yang menjadi kegiatan tidak dipisahkan dari usaha asuransi jiwa.
3. Investasi berfungsi utama untuk memenuhi seluruh kewajiban manfaat yang akan diberikan kepada tertanggung.
4. Kewajiban keuangan bagi usaha asuransi jiwa terkait dengan ketidakpastian terjadinya suatu peristiwa, hal ini mempengaruhi penyajian laporan keuangan.
5. Laporan keuangan sangat dipengaruhi oleh unsur estimasi, misalnya estimasi jumlah kewajiban manfaat polis masa depan (*liability for future policy benefits*) yang dihitung berdasarkan perhitungan aktuarial, estimasi jumlah premi yang belum merupakan pendapatan (*unearned premium income*), estimasi jumlah kewajiban klaim, serta estimasi jumlah klaim terjadi namun belum dilaporkan (*incurred but not reported claims*).
6. Pihak tertanggung (pembeli kontrak asuransi) membayar terlebih dahulu premi asuransi atau titipan premi kepada perusahaan asuransi sebelum sesuatu atau

peristiwa yang diasuransikan terjadi. Pembayaran ini merupakan pendapatan (*revenue*) bagi perusahaan asuransi. Pada saat kontrak asuransi disetujui, perusahaan asuransi biasanya belum mengetahui apakah ia akan membayar manfaat asuransi, berapa besar pembayaran itu, dan kalau terjadi, kapan terjadinya. Hal ini akan berpengaruh pada masalah pengakuan pendapatan dan pengukuran beban.

7. Perusahaan asuransi jiwa harus memenuhi kesehatan keuangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perasuransian, misalnya batas tingkat solvabilitas (*solvency margin*).

## **2.2 Kinerja Perusahaan**

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentoro, 2004). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), kata kinerja mengandung arti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, dan (3) kemampuan kerja. Kinerja merupakan hasil akhir atau kemampuan kerja sekelompok orang atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Bentuk kinerja ini dapat berupa hasil akhir atau produk/jasa, bentuk perilaku, kecakapan, kompetensi, sarana, dan keterampilan serta fisik yang berkontribusi terhadap pencapaian keseluruhan perusahaan.

Budiwobowo dan Ikhsan (2003) menyatakan kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh perusahaan dalam sebuah proses yang berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja dapat

didefinisikan sebagai suatu penilaian sistematis atas suatu individu karyawan mengenai prestasinya dalam pekerjaannya dan potensinya dalam pengembangan (Mondy & Noe, 2005). Kinerja merupakan hasil yang didapatkan oleh fungsi-fungsi kerja tertentu atas aktivitas-aktivitas kerja yang dilakukan selama periode tertentu. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja perusahaan selanjutnya.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya dikemukakan oleh Mahmudi (2005) yaitu:

1. Faktor Personal, yaitu meliputi pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, motivasi, dan dukungan yang diberikan oleh manajer dan team leader.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan dan budaya kerja dalam perusahaan.
5. Faktor Intelektual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Dari faktor-faktor di atas, sistem manajemen kualitas merupakan faktor sistem yang mempengaruhi kinerja. Hal ini disebabkan karena sistem manajemen kualitas merupakan sistem yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara

terus menerus pada setiap area fungsional dari suatu perusahaan dengan menggunakan sumber daya dan modal yang tersedia (Gasperz, 2008).

### **2.3 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***

Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan banyak pendekatan. Kinerja perusahaan bisnis biasanya menggunakan tipe pengukuran kinerja keuangan. Kaplan dan Norton (2000) menegaskan bahwa kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik sehingga dalam era informasi dan globalisasi, tolok ukur keuangan tersebut dipandang tidak lagi memadai untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi manajemen dalam keputusan strategisnya. Dengan kelemahan tersebut, Kaplan dan Norton (2000) mengusulkan sistem pengukuran kinerja yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran yang komprehensif. *Balanced Scorecard* mempertimbangkan kinerja finansial dan mempertimbangkan kinerja non finansial yang meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. *Balanced Scorecard* tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja suatu perusahaan tetapi juga merupakan suatu bentuk usaha transformasi yang strategik pada seluruh tingkatan perusahaan.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan pada tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif yaitu financial, pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan

(*Outcome*) dan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan tolak ukur yang keras dan lunak serta subjektif. Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus kepada aspek keuangan. Selanjutnya *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam implementasinya, tidak hanya alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategis (Budiarti, 2005).

*Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran financial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang.

*Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi, sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial (keuangan). *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Gaspersz, 2003). Tujuan dan ukuran *Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan. Empat perspektif inilah yang memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang.

Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya (Mulyadi, 2001). Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personal digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan ekstern.

Jadi *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tools* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

### **2.3.1 Kerangka Kerja *Balanced Scrocard***

Pengukuran kinerja yang tepat merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut harus mampu menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan dalam perusahaan (Novitasari, 2006). Pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dilihat dari empat perspektif, yaitu:

#### **a. Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *gross operating income* maupun *return on investment (ROI)*. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Return on Capital Employed (ROCE)* atau *Economic Value Added (EVA)*.

Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas yang baik, pertumbuhan aset perusahaan yang baik, dan lain sebagainya (Budiarti, 2005). Ukuran finansial biasanya dibingkai dengan dua tujuan yaitu tujuan kinerja laba (*profit performance*) dan kinerja investasi. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan tiga tahap dalam siklus bisnis (Kaplan dan Norton, 2000) yaitu *growth* (bertumbuh), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (menuai).

Perusahaan yang sedang “*bertumbuh*” berada dalam awal siklus hidup perusahaan. mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Tujuan *financial* keseluruhan dalam ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan. Untuk tahap “*bertahan*”, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanam investasi dan investasi ulang tetapi diharapkan mampu menghasilkan modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis ditahap ini menetapkan tujuan *financial* yang terkait dengan profitabilitas (laba operasi dan margin kotor). Tahap kedewasaan dimana perusahaan ingin “*menuai*” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar namun cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan *financial* keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

#### **b. Perspektif Pelanggan (*Customers*)**

Pelanggan yang menguntungkan adalah orang, rumah tangga, atau perusahaan yang dalam jangka panjang memberi pendapatan yang melebihi biaya perusahaan menarik, menjual, dan melayani pelanggan itu, dalam jumlah yang dapat diterima (Susanto dan Kotler, 2000). Mempertahankan pelanggan dan merebut pelanggan baru merupakan hal penting bagi perusahaan. Perusahaan tidak dapat hidup tanpa pelanggan, karena pelanggan juga merupakan sumber pendapatan perusahaan, yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Untuk dapat menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama, perusahaan harus memberikan pelayanan jasa yang berkualitas sehingga memuaskan pelanggan.

Dahulu perusahaan hanya dapat memfokuskan diri pada kapabilitas internal dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi. Tetapi perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan harapan pelanggan/*customers* (Kaplan dan Norton, 2000).

Menurut Schnaar (1991) dalam Dirgantara (2006), pada dasarnya tujuan dari suatu perusahaan bisnis adalah untuk menciptakan pelanggan/*customers* yang merasa puas. Terciptanya kepuasan pelanggan/*customers* dapat memberikan beberapa manfaat antara lain hubungan antara perusahaan dan pelanggan menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang dan terciptanya loyalitas pelanggan, dan membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of-mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan (Tjiptono, 2003). Dalam industri asuransi yang makin dewasa dan penuh tekanan yang intens, deregulasi baru menciptakan lingkungan yang memberi kebebasan pelanggan untuk memilih perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan finansial mereka, mengakibatkan perusahaan harus berfokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan yang dilakukan melalui peningkatan kualitas pelayanan perusahaan (Levesque dan Mc Dougal, 1996, dalam Muafi, 2004).

Dalam perspektif pelanggan (*customers*), manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Selain perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada perusahaannya. Pelanggan mungkin menghargai kecepatan (*lead time*) dan ketepatan waktu pengiriman atau produk/jasa inovatif yang konstan atau pemasok yang mampu mengantisipasi kebutuhan dan kapabilitas yang berkembang terus dalam pengembangan produk dan pendekatan baru yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan tersebut (Irawan, 2009). Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Sebelum tolok ukur atau indikator kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (2000) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi dalam dua kelompok yaitu kelompok pertama adalah apa yang disebut *Core Measurement Group*. Lima tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, yaitu:

1. *Market Share* (Pengukuran pangsa pasar), yang mengukur seberapa besar pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan,

2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
3. *Customer Acquisition* (Kemampuan mempertahankan pelanggan baru), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
4. *Customer Satisfaction* (Tingkat Kepuasan Pelanggan) yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. *Customer Profitability* (Tingkat Profitabilitas Pelanggan), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok kedua adalah *Customer Value Proposition* yang menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja), yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada pelanggannya. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. *Value proposition* adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar, atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori (Kaplan dan Norton, 2000):

1. *Product* atau *Service Attributes*, yang meliputi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
2. *Customer Relation*, perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dipengaruhi tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

3. *Image and Reputation*, citra dan reputasi perusahaan beserta produknya sangat penting di mata konsumen. Ini menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif ini membagi pengukuran menjadi tiga bagian (Kaplan dan Norton, 2000) meliputi: (1) inovasi, (2) proses operasi, dan (3) pelayanan purna jual.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk: (a) memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (b) memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan (Budiarti, 2005).

Perspektif proses bisnis internal mengungkapan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard*:

- a) Perbedaan yang pertama adalah, bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Semua ukuran itu masih berfokus kepada peningkatan proses bisnis saat ini. Pendekatan *Scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sebuah perusahaan mungkin menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pelanggan sasaran. Tujuan proses bisnis internal *Balanced Scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa di antaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.
- b) Perbedaan kedua adalah pendekatan *Balanced Scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam prospektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus kepada penyampaian produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini. Sistem tradisional digunakan dalam upaya mengendalikan dan memperbaiki proses saat ini yang dapat diumpamakan sebagai 'gelombang pendek' penciptaan nilai. Gelombang pendek penciptaan nilai dimulai dari diterimanya pesanan produk/jasa perusahaan dari pelanggan dan berakhir dengan penyerahan kepada pelanggan. Sedangkan perspektif *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran dari siklus gelombang panjang inovasi maupun siklus gelombang pendek operasi. Proses inovasi 'gelombang panjang' adalah penciptaan nilai adalah proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan yang terus tumbuh dari pelanggan perusahaan saat ini dan

yang akan datang. Kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan, pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif *financial* dan pelanggan. Urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan para pemegang saham. Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif bisnis internal membagi pengukuran menjadi tiga bagian (Kaplan dan Norton, 2000):

- a) Inovasi; Inovasi adalah sebuah ide, praktek atau produk baru yang dipercaya oleh individu atau kelompok yang relevan (Hawkins, Best, dan Coney, 2004). Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D).
- b) Proses operasi; Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan pada *customer*. Pada proses operasi,

pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu: *time measurement*, *quality process measurement* dan *process cost measurement*: (1) pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*). Para pelanggan biasanya menganggap waktu penyelesaian pelanggan yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Pengukuran waktu yang sering digunakan adalah *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE ini mengukur siklus waktu yang efektif untuk memproduksi suatu barang. Pengukuran efisiensi waktu pada perbankan terdiri dari waktu pemrosesan, waktu inspeksi, waktu pemindahan dan waktu menunggu, (2) pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*): tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, dan kesesuaian persentase kualitas proses dengan *statistical process control*, (3) pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*) yaitu pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk, sehingga dikembangkan sistem *Activity Based Costing* (ABC) yang mampu membantu manajer dalam melakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi.

#### c) Pelayanan Purna Jual

Pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer* dengan menggunakan analisis deskriptif. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah: garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses

pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit dan lain-lain.

#### **d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Penting bagi suatu perusahaan bisnis untuk memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motivasi, kekuasaan dan keselarasan. Dongoran (2006) melakukan penelitian tentang pengaruh sikap kerja terhadap kinerja pada hotel bintang di Jawa Tengah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan keterlibatan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja hotel yang terdiri dari rata-rata keuntungan dibandingkan pesaing, rata-rata tingkat hunian dibanding pesaing, dan rata-rata lama menginap.

Gaspersz (2003) mengatakan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan adalah manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada karyawannya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional perusahaan yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu perusahaan bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motivasi, kekuasaan dan keselarasan.

### **2.3.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Manajemen**

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial, namun perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan ukuran kinerja finansial dan non finansial hanya untuk umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka. Para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari proses atas ke bawah yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Budiarti, 2005).

*Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga

dinyatakan oleh semua ukuran hasil-apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu lalu – dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Balanced Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja dengan berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri (Prasetyono, 2006). *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Budiarti, 2005), yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

### **Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi**

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitik beratkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki.

Sebagai contoh, sebuah lembaga keuangan menduga bahwa 25 eksekutif senior puncaknya setuju dengan strategi perusahaan, yaitu pemberian layanan superior kepada pelanggan sasaran. Tetapi dalam merumuskan sasaran pelanggan dalam *scorecard*, tampak bahwa setiap eksekutif mempunyai definisi yang berbeda mengenai apa yang dimaksud dengan layanan yang superior dan siapa pelanggan sasaran. Proses pengembangan ukuran operasional pada *scorecard* menghasilkan konsensus di antara ke-25 eksekutif mengenai segmen pelanggan yang paling dikehendaki dan produk serta jasa yang seharusnya diberikan lembaga keuangan tersebut kepada segmen sasaran. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *scorecard*. Sistem pengukuran kinerja tradisional, termasuk sistem yang menggunakan banyak indikator non finansial, memberi perhatian kepada peningkatan efisiensi biaya, peningkatan mutu dan siklus proses bisnis yang ada.

*Balanced Scorecard* menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Identifikasi semacam ini sering menghasilkan proses internal baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil. Dilihat dari tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur perusahaan. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan, dan pada akhirnya untuk kepentingan para pemegang saham.

## **Merencanakan dan Menetapkan Sasaran**

*Balanced Scorecard* akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior perusahaan harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Jika unit bisnis tersebut adalah perusahaan publik, maka pencapaian sasaran harus menghasilkan harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih. Sedangkan sasaran keuangan perusahaan antara lain pelipatgandaan tingkat pengembalian investasi modal atau peningkatan penjualan sebesar 105% selama lima tahun berikutnya.

Untuk mencapai tujuan finansial yang ambisius seperti itu, para manajer harus mengidentifikasi rentang sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran-sasaran ini dapat berasal dari berbagai sumber. Sasaran ukuran pelanggan seharusnya berasal dari upaya untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Preferensi pelanggan yang ada maupun yang potensial seharusnya diteliti untuk mengidentifikasi harapan dan kinerja yang istimewa.

*Benchmarking* dapat dipakai agar praktek terbaik yang ada dapat disertakan untuk memeriksa apakah sasaran-sasaran yang diusulkan secara internal mampu membuat unit bisnis memenuhi berbagai ukuran strategis yang telah ditetapkan. Bila sasaran untuk ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan sudah ditetapkan, manajer dapat memadukan inisiatif mutu sasaran strategis, waktu tanggap dan rekayasa ulang mereka untuk mencapai tujuan yang penuh dengan terobosan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* memberikan alasan pembenaran, dan

juga fokus serta integrasi bagi perbaikan yang berkesinambungan, rekayasa ulang, dan program perubahan daripada hanya menerapkan proses mendasar yang dirancang ulang terhadap setiap proses lokal yang hasilnya mungkin akan dapat dengan mudah diperoleh, setiap upaya manajerial diarahkan untuk meningkatkan dan merekayasa ulang berbagai proses yang penting yang menentukan keberhasilan strategis perusahaan.

Tujuan program rekayasa ulang tidak harus diukur dengan penghematan biaya saja sebagaimana yang biasa dilakukan dalam program rekayasa ulang konvensional yang tujuannya adalah pemotongan biaya besar-besaran (*slash and burn*). Sasaran-sasaran untuk inisiatif strategis berasal dari ukuran *scorecard* seperti penghematan waktu yang dramatis dalam siklus pemenuhan pesanan, waktu peluncuran produk ke pasar yang lebih singkat dalam proses pengembangan produk, dan peningkatan kemampuan pekerja. Penghematan waktu dan peningkatan kemampuan, tentu saja bukanlah tujuan akhir.

Melalui serangkaian hubungan sebab akibat yang ada di dalam *Balanced Scorecard*, kedua kapabilitas ini pada akhirnya diterjemahkan menjadi kinerja finansial yang superior. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengintegrasikan perencanaan strategis dengan proses penganggaran tahunan. Pada waktu perusahaan menetapkan rentang sasaran 3-5 tahun untuk berbagai ukuran strategis, para manajer juga memperkirakan beberapa tonggak penting untuk setiap ukuran selama tahun fiskal berikutnya. Tonggak-tonggak jangka pendek ini memberikan sasaran yang spesifik untuk menilai kemajuan dalam jangka waktu yang lebih pendek di sepanjang perjalanan mencapai tonggaktonggak strategis jangka panjang unit bisnis. Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai,
- Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan
- Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.

### **Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis**

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini dianggap paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *Scorecard*. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.

### **Mengkomunikasikan dan Menghubungkan Tujuan serta Ukuran Strategis**

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh perusahaan melalui berbagai media, seperti surat edaran, buletin, *e-mail*, dan sebagainya

agar seluruh karyawan di perusahaan memahami berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi perusahaan berhasil. Beberapa perusahaan berusaha untuk menguraikan ukuran strategis tingkat tinggi *Scorecard* unit bisnis ke dalam ukuran yang lebih spesifik pada tingkat operasional.

Sebagai contoh, tujuan pengiriman tepat waktu (*on time delivery*) pada *scorecard* unit bisnis akan diterjemahkan ke dalam tujuan untuk mengurangi waktu pemasangan suatu mesin atau untuk sebuah tujuan lokal penyampaian pesanan yang

cepat dari satu proses ke proses yang lain. Dengan cara ini, usaha perbaikan lokal menjadi selaras dengan faktor keberhasilan perusahaan keseluruhan. Semua pekerja memahami semua tujuan dan ukuran tingkat tinggi, mereka dapat menetapkan berbagai tujuan lokal yang mendukung strategi global unit bisnis.

*Scorecard* juga memberi dasar untuk mengomunikasikan strategi unit bisnis untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi. *Scorecard* mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota direksi. Dialog tersebut tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan. Di akhir proses pengomunikasian dan pengaitan, setiap orang di dalam perusahaan seharusnya sudah memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis, dan juga strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Secara individu para pekerja telah merumuskan berbagai tindakan lokal yang akan memberi kontribusi bagi tercapainya tujuan-tujuan unit bisnis. Semua usaha serta inisiatif perusahaan akan disesuaikan dengan proses perubahan yang dibutuhkan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis. Penelitian ini juga merupakan *reporting research* yang melaporkan hasil penelitian sesuai dengan fakta yang ada berdasarkan analisis model pengukuran kinerja yang ada pada PT Asuransi Sinar Mas Kantor Cabang Bengkulu, kemudian melakukan desain model pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

#### **3.2 Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Sumber dan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dokumentasi, yaitu pengumpulan data dengan melihat dan mengamati data atau dokumen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini metode dokumentasi diperlukan penulis untuk memperoleh data sekunder. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Di samping itu, penelitian ini juga menggunakan data primer yang di peroleh melalui kuesioner, kuesioner tersebut disebarkan kepada para Dosen Akuntansi Manajemen sehingga diperoleh model penilaian kinerja yang akurat.

#### **3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

*Balanced Scorecard* merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan (1992) sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan. Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam

mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan (*customers*), proses bisnis intern, dan pembelajaran/pertumbuhan.

#### **a. Perspektif keuangan**

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Pengukuran perspektif ini berhubungan dengan profitabilitas (laba operasi dan margin kotor).

Indikator perspektif keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Total Pendapatan
- Persentase pengurangan biaya
- Tingkat keuntungan
- Pengembalian Investasi

#### **b. Perspektif pelanggan**

Sebelum tolok ukur atau indikator kinerja pelanggan ditetapkan, Kaplan dan Norton (2000) menyarankan agar perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi dalam dua:

1. *Core Measurement Group*. Ukuran yang digunakan dalam kelompok ini:

- a. *Market Share* (pengukuran pangsa pasar), yang mengukur seberapa besar pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan.

- b. *Customer Retention* (kemampuan mempertahankan pelanggan lama), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan pelanggan lama.
  - c. *Customer Acquisition* (kemampuan mempertahankan pelanggan baru), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
  - d. *Customer Satisfaction* (tingkat kepuasan pelanggan) yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
  - e. *Customer Profitability* (tingkat profitabilitas pelanggan), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
2. *Customer Value Proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan yang meliputi tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar:
- a. *Product* atau *Service Attributes*, yang meliputi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
  - b. *Customer Relation*, perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang dipengaruhi tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.
  - c. *Image and Reputation*, citra dan reputasi perusahaan beserta produknya sangat penting di mata konsumen. Ini menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Indikator yang digunakan perspektif pelanggan yang digunakan dalam penelitian adalah :

- Tingkat kepuasan pelanggan
- Persentase penjualan
- Tingkat perolehan pelanggan baru
- Tingkat ketidakpuasan pelanggan

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif bisnis internal menggunakan tiga bagian pengukuran (Kaplan dan Norton, 2000):

1. Inovasi; Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D).
2. Proses operasi; Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan bisnis, lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan pada *customers*. Pengukuran proses operasi terdiri dari waktu pemrosesan, waktu inspeksi, waktu pemindahan dan waktu menunggu.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Jumlah produk baru
- Tingkat kesalahan pelayanan
- Waktu untuk merespon permintaan pelanggan

- Tingkat keluhan pelanggan

#### **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu perusahaan bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motivasi, kekuasaan dan keselarasan.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- Tingkat pelaksanaan rencana strategis
- Waktu untuk pelatihan karyawan
- Tingkat investasi dalam system dan teknologi informasi
- Tingkat kepuasan pelanggan

#### **3.4 Metode Analisis Deskriptif**

Paradigma kualitatif deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk memahami masalah berdasarkan situasi yang realistis dilapangan melalui pengungkapan fakta.

Tahap-tahap yang dilakukan adalah:

- Melakukan evaluasi terhadap model pengukuran kinerja yang ada pada PT Asuransi Sinar Mas. Hasil evaluasi model ini akan dianalisis dan dipaparkan berkaitan dengan berbagai permasalahan yang ada yang dihubungkan dengan model pengukuran kinerja yang komprehensif, terukur, dan berimbang pada *Balanced Scorecard*.

b. Berdasarkan hasil evaluasi kondisi PT Asuransi Sinar Mas terkait dengan pengukuran kinerja yang ada, dirancang model pengukuran kinerja berdasarkan rerangka *Balanced Scorecard* (BSC) dengan empat perspektif (keuangan, pelanggan/*customers*, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).

Tahap yang dilakukan adalah:

1. Melakukan pemilihan indikator-indikator dalam empat perspektif BSC yang sesuai dengan jenis perusahaan asuransi berdasarkan kajian literature, diskusi dengan manajemen PT. Asuransi Sinar Mas, pihak yang mempunyai keahlian dalam implementasi BSC.
2. Melakukan rancangan kombinasi indikator dan perspektif sesuai dengan tingkat kepentingannya berdasarkan pengujian terdahulu yang dilakukan oleh Ronay (2008).
3. Memberikan kuesioner rancangan indikator dan perspektif kepada para dosen Akuntansi Manajemen dalam implementasi BSC untuk diberikan nilai tentang tingkat kepentingan dari berbagai indikator tersebut.
4. Melakukan tabulasi data hasil kuesioner dari para ahli dan membahasnya.