

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kaplan dan Norton (1996:3) mengatakan bahwa munculnya abad informasi, dalam beberapa dekade terakhir abad kedua puluh, telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik secara cepat atau hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial. Dampak revolusioner abad informasi lebih dirasakan oleh perusahaan jasa. Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan perusahaan manufaktur maupun jasa mempunyai kemampuan untuk memobilisasi dan mengeksplotasikan aktiva tak berwujudnya menjadi jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk :

- 1) Mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien;
- 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju;

- 3) Memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu (*lead time*) yang pendek;
- 4) Memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap (*response times*) yang berkesinambungan; dan
- 5) Mengembangkan teknologi informasi, database, dan sistem.

Jika melihat pada PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency, di mana merupakan salah satu cabang PT AIA Financial di Indonesia yang berdiri tahun 1996, yang beralamatkan di Jalan Riau No.12A, Pekanbaru, Riau, di mana memiliki jumlah *staff* 5 orang, *agency director* 1 orang, *senior agency manager* 4 orang, *agency manager* 7 orang, dan *financial counsellor* 58 orang, di mana yang berarti total *salesforce* 70 orang. Perusahaan ini mempunyai berbagai permasalahan yang dihadapi yang belum mendapatkan solusi akurat yang dapat diaplikasikan untuk memecahkan permasalahan tersebut, meliputi :

- 1) PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency hanya memiliki sistem pengukuran kinerja bisnis yang bersifat finansial dan bahkan bersifat jangka pendek di mana hanya diperhitungkan dari pencapaian target dan premi per caturwulan.
- 2) PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency mengalami kekurangan agen aktif selama 3 tahun berturut-turut, di mana per data September 2010 total *salesforce* 63 orang, sementara persyaratan pencapaian target minimal 100 orang.

- 3) PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency tidak mampu menjaga konsistensi kualitas jasa yang diberikan terbukti dengan adanya komplain nasabah mengenai surat jatuh tempo premi yang tidak sampai dan proses pengklaiman yang sulit.
- 4) PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency tidak mengetahui area-area yang membutuhkan upaya perbaikan atau peningkatan.
- 5) Karyawan tidak menunjukkan perilaku yang mendukung visi dan misi PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency.
- 6) Proses riset dan pengembangan PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency yang terlantar.

Melihat permasalahan-permasalahan di atas, terlihat bahwa PT AIA Financial tidak memiliki manajemen strategi yang baik dalam perusahaannya. Sementara, Robbins dan Coulter (2009:213-214) menyatakan ada tiga alasan manajemen strategik sangat penting. Pertama, dapat membedakan seberapa baik kinerja perusahaan. Riset telah menemukan hubungan yang positif antara perencanaan strategik dan kinerja. Dengan kata lain, terlihat bahwa organisasi yang menggunakan manajemen strategik mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dan itu membuatnya cukup penting bagi para manajer! Kedua, berhubungan dengan fakta bahwa manajer di semua jenis dan ukuran organisasi terus menghadapi situasi yang berubah. Mereka menghadapi ketidakpastian dengan menggunakan proses manajemen strategik untuk memeriksa faktor-faktor yang relevan dan memutuskan tindakan apa yang akan diambil. Dan alasan ketiga, organisasi bersifat kompleks dan beragam. Setiap bagian harus bekerja untuk

mencapai tujuan organisasi; manajemen strategik akan membantu melakukan hal ini.

Robbins dan Coulter (2009:213-214) juga menjelaskan mengapa manajer perlu mengetahui tentang manajemen strategik, yaitu: Pertama, untuk memahami ke mana arah perusahaan Anda dan bagaimana hal ini akan tercapai. Kedua, untuk mengetahui pesan yang ingin disampaikan perusahaan kepada pelanggan dan kompetitor.

Berbicara mengenai kinerja perusahaan, Wibisono dan Kosasih (2010:3) mengatakan di mana Armstrong (2006) mendefinisikan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) sebagai “*a systematic process for improving organizational performance by developing the performance of individuals and terms*”. Dengan kata lain, manajemen kinerja adalah :

Performance management adalah suatu cara untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari individu, tim, dan organisasi melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja yang mengacu kepada kerangka tujuan yang telah disepakati, standar dan acuan kompetensi.

Berdasarkan definisi yang disampaikan oleh Armstrong pada paragraf di atas, dapat dilihat bahwa fokus SMK tidak cukup bila hanya berdasarkan sistem konvensional, yaitu berdasarkan kepada faktor finansial semata. Sementara, Wibisono (2006) menjelaskan kekurangan-kekurangan SMK konvensional yaitu kurang relevan, cenderung melaporkan kinerja masa lalu, berorientasi jangka pendek, kurang fleksibel, variabel kinerja pengukuran konvensional bergantung pada variabel-variabel yang standar dan tetap, tidak memicu proses perbaikan, dan

sering rancu pada aspek biaya. Kelemahan-kelemahan SMK konvensional tersebut dirangkum oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai “*Traditional performance measurements systems produce information that are too late, too aggregate, and too distorted to be relevant for managers planning and control decisions.*” Oleh karena itu, dalam persaingan yang semakin global, dibutuhkan SMK baru.

Perbedaan antara SMK tradisional dengan SMK baru dapat diringkas dalam tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Perbandingan SMK Tradisional dengan SMK Generasi Baru

SMK Tradisional	SMK Generasi Baru
• Berdasarkan sistem akuntansi tradisional	• Berdasarkan strategi perusahaan
• Dibangun atas dasar biaya/efisiensi	• Dibangun atas dasar <i>value</i>
• Ada ketidaksesuaian dengan kinerja yang harus diterima	• Sinkron dengan kinerja yang akan diukur
• Berorientasi pada keuntungan	• Berorientasi pada pelanggan
• Berorientasi jangka pendek	• Berorientasi jangka panjang
• Mengukur kinerja individual	• Mengukur kinerja tim
• Umumnya menggunakan <i>functional measures</i>	• Umumnya menggunakan <i>cross-functional measures</i>
• Dibandingkan terhadap sebuah standar	• Memonitor perbaikan/perkembangan
• Bertujuan pada proses evaluasi	• Bertujuan pada proses evaluasi dan proses pelibatan
• Mencegah/menghambat perbaikan yang berkesinambungan	• Menekankan pada perbaikan berkelanjutan

Sumber: Lunger, Why You Need More Than a Dashboard to Manage Your Strategy, 2006

Sistem manajemen kinerja yang sedang marak dipergunakan oleh perusahaan-perusahaan di dunia sekarang adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced Scorecard (BSC)* diciptakan oleh Robert S.Kaplan dan David P. Norton tahun 1992. BSC tersusun atas empat perspektif yang berbeda—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, di mana menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan bukan keuangan, antara indikator *lagging*

dan indikator *leading*, dan antara perspektif kinerja eksternal dan internal, di mana juga menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan, dengan menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Kaplan dan Norton juga menekankan di mana “Pengukuran Itu Penting: Jika Anda tidak dapat mengukurnya, Anda akan menemui kesulitan untuk mengelolanya”.

Dari permasalahan-permasalahan yang dialami oleh PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency di atas, permasalahan-permasalahan yang terjadi disebabkan karena tidak memadainya sistem manajemen kinerja di dalam PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency saat ini. Sehingga sangat diperlukan adanya perancangan sistem manajemen kinerja yang cocok untuk meningkatkan daya saing PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency. Dengan melihat konsep sistem manajemen kinerja *Balanced Scorecard*, yang di mana merupakan sistem manajemen kinerja yang paling sering dipakai di dunia dan secara *de-facto* merupakan standar bagi semua sistem manajemen kinerja yang dikembangkan kemudian (Wibisono & Kosasih, 2010), maka diangkatlah judul “PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PT AIA FINANCIAL CABANG PEKANBARU ANDREY AGENCY.”

1.2 Perumusan Masalah

Dari paparan di atas, dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana merancang atau menerapkan metode *Balanced Scorecard* pada PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency?
- 2) Bagaimana hasil pengukuran kinerja PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency dengan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Mengetahui cara merancang atau menerapkan metode *Balanced Scorecard* pada PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency.
- 2) Mengetahui hasil pengukuran kinerja PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada :

- 1) Perusahaan
Dengan dilakukannya penelitian penerapan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja PT AIA Financial Cabang Pekanbaru Andrey Agency ini, diharapkan dapat memberikan pemasukan atau

ide baru kepada perusahaan mengenai metode *Balanced Scorecard* sebagai suatu evaluasi strategi dan sumber informasi perusahaan dengan memperhatikan faktor finansial dan faktor non-finansial perusahaan yang diharapkan dapat membantu menaikkan kinerja perusahaan dengan penetapan strategi perusahaan yang tepat di masa mendatang yang berkelanjutan.

2) Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan atau sumber informasi mengenai penerapan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* kepada para pembaca dan sebagai kerangka atau acuan bagi peneliti lain.