

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PERSPEKTIF  
*LEARNING AND GROWTH* UNTUK MENINGKATKAN  
*HUMAN CAPITAL VALUE* AXA MANDIRI**

**Amandalisha Panji Amoryandina**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

**Amandalishapanji@gmail.com**

**Drs. Wiyono Pontjoharyo, M.M., Ak., CMA.**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

**wpontjo@yahoo.com**

**Intisari** - Pada umumnya, badan usaha akan melakukan penilaian kinerja karyawan melalui perspektif tunggal dengan metode kuantitatif (perspektif keuangan). Anggapan ini berubah saat Kaplan dan Norton memunculkan konsep *Balanced Scorecard* dengan memberikan 3 perspektif tambahan yang memiliki unsur kualitatif. Dengan melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* maka badan usaha dapat mengoptimalkan apa yang menjadi kekuatan dari badan usaha itu sendiri. Sebelum menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja, diperlukan adanya langkah-langkah perencanaan karena *Balanced Scorecard* memiliki fungsi untuk menggambarkan hubungan antara langkah-langkah yang telah dan akan dilakukan. Fokus dari penelitian ini adalah perancangan evaluasi kinerja penjualan serta usulan strategi jangka panjang bagi PT.AXA Mandiri Financial Service dengan mengutamakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk meningkatkan pemberdayaan pada sektor penjualan itu sendiri.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard, Learning and Growth* , Strategi , Sektor Penjualan, *Financial Advisor, Insurances, human capital*

**Abstract** - Generally, entities will measure their employee performances simply using one method, which is financial perspective. That term was changed when Kaplan and Norton bring a new concept called *Balanced Scorecard* which measuring employees performances not only using single, but forth perspective at once. Using *Balanced Scorecard*, entities could maximize their strength. Before an entity applying *Balanced Scorecard*, they need to make plan since *Balanced Scorecard* are function to describe relationship between action and future entity's plan. Moreover, the design will be built based on phase; assessment, strategy, objectives, strategy map, measurement, and initiatives. This research will focus on assessing strategic management system on AXA'S sales department using *Balanced Scorecard*, especially on learning and growth perspective.

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Learning and Growth, Strategy, Sales Sector, Financial Advisor, Insurances, Human Capital.*

## **PENDAHULUAN**

Perekonomian Indonesia yang terus berkembang mengakibatkan meningkatnya tingkat kesejahteraan masyarakat yang pada akhirnya meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya asuransi. Berdasarkan data yang diterbitkan oleh Biro Riset Infobank, perolehan premi industri asuransi umum di Indonesia terus meningkat rata-rata sebesar 22.44% pertahun. Menimbang pada data tersebut, semakin banyak badan usaha yang bergerak di bidang asuransi bermunculan. Dengan semakin kuatnya kompetisi yang tercipta, maka diperlukan jabatan yang mampu membaca produk yang menjadi kebutuhan *customer* serta menjalin hubungan dengan *customer*, atau yang biasanya disebut dengan Financial Advisor.

PT AXA Mandiri Financial Services (AXA Mandiri) merupakan perusahaan patungan antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan AXA Group, yang berdiri pada tahun 2003. Sebelum beroperasi dibawah nama PT.AXA Mandiri Financial Services, organisasi ini sudah bergerak di bidang asuransi sejak 28 Oktober 1991 dibawah nama PT.Asuransi Jiwa Staco Rahardja yang merupakan cikal bakal AXA Mandiri Financial Services. Kemudian pada tahun 2002 Asuransi Jiwa Mandiri mengambil alih kepemilikan PT. Asuransi Jiwa Staco Rahardja yang kemudian berganti nama menjadi AXA Mandiri Financial Services pada 2003.

Penelitian ini merumuskan sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh Area Sales Manager (ASM) terhadap Financial Advisor (FA) yang awalnya hanya menggunakan perspektif tunggal menjadi empat perspektif yang lebih komprehensif dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang badan usaha melalui pengintegrasian visi, misi dan penerapan strategi dalam sistem penilaian kinerjanya. Mengacu pada hal tersebut, diusulkan kepada badan usaha perancangan *balanced scorecard* yang bertujuan untuk meningkatkan *human capital value* melalui perspektif *learning and growth* yang dapat memfasilitasi penilaian kinerja Financial Advisor AXA Mandiri.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan teori yang berbasis kepada sektor jasa asuransi, penilaian kinerja, *balanced scorecard* serta *strategy map* yang digagas oleh Kaplan & Norton. Perspektif yang digunakan didalam membantu perancangan pengukuran kinerja Financial Advisor AXA Mandiri ini adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

dengan fokus utama pada peningkatan *human capital value* pada Financial Advisor tersebut.

Objek penelitian ini adalah PT.AXA Mandiri Financial Services yang merupakan badan usaha gabungan dari PT.Bank Mandiri (Persero) dan AXA Group yang berdiri pada tahun 2003. Penelitian ini berfokus pada penilaian kinerja yang dilakukan oleh ASM terhadap FA AXA Mandiri yang awalnya diukur melalui penilaian perspektif tunggal berkembang menjadi empat perspektif yang komprehensif.

Kebenaran data diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data yaitu analisis dokumen, wawancara, dan observasi. Walaupun perancangan *balanced scorecard* mencakup empat perspektif yang komprehensif, penelitian ini berfokus pada perspektif *learning and growth* dengan fokus utama pada peningkatan *human capital value* pada FA AXA Mandiri. Wawancara dilakukan kepada narasumber terkait yang dapat memberikan data-data yang dibutuhkan sehingga dapat mendukung tingkat akurasi data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Didalam melakukan perancangan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja operasional suatu badan usaha, terdapat beberapa tahapan yang diperlukan sebelum akhirnya perancangan *balanced scorecard* tersebut dapat digunakan, hal utama yang perlu dilakukan adalah menganalisis apa yang menjadi kelebihan dan kekurangan dari badan usaha baik melalui sudut pandang internal maupun eksternal. Sehingga tahapan awal yang perlu dilakukan adalah melakukan analisis SWOT yang kemudian dilanjutkan dengan analisis visi, misi serta *corporates value* dan tujuan badan usaha dan selanjutnya akan dilakukan perancangan identifikasi sasaran strategis badan usaha agar berbagai macam bentuk pengukuran pada *balanced scorecard* dapat diselaraskan dengan strategi badan usaha.

Tahapan selanjutnya adalah penyusunan *strategy maps* dengan melakukan identifikasi *cause and effect relationship*, *performances drivers*, serta *linkage to financial*. Sehingga pada akhirnya badan usaha dapat menjabarkan *performances measure* dan *strategy initiatives* melalui perspektif *learning and growth*.

### **A. Assessment Phase**

#### a) Analisis Visi

Berdasarkan visi yang dimiliki oleh AXA Mandiri adalah “Menjadi perusahaan asuransi jiwa andalan”. Visi merupakan *core* atau dasar bagi pihak manajemen didalam menentukan arah atau tujuan perkembangan usaha di masa depan yang bersifat realistis dan dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi adalah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saar ini yang terjangkau masa yang akan datang (Hax dan Majluf dalam Akdon. 2006). Visi yang dirumuskan oleh AXA Mandiri merupakan visi yang efektif dan masuk akal untuk dicapai oleh AXA Mandiri di masa yang akan datang, sehingga tidak diberikan rekomendasi perbaikan lagi.

#### b) Analisis Misi

Misi dari AXA Mandiri adalah “Memberikan solusi perencanaan keuangan dengan nilai dan budaya *available, reliable* dan *attentive*”. Misi yang disampaikan merupakan bentuk tindakan maupun upaya didalam mencapai perwujudan visi. Misi merupakan penjabaran visi lebih lanjut. Misi yang disampaikan oleh AXA Mandiri sudah cukup menjabarkan bagaimana bentuk perwujudan visi yang ingin dicapai oleh AXA Mandiri.

#### c) *Corporate Values* AXA Mandiri

*Corporate Values* dari AXA Mandiri mencakup 2 hal, yaitu *Available* dan *Reliable*. Dimana *Available* merujuk pada nilai budaya serta upaya untuk senantiasa siap dan bersikap proaktif, mau mendengar dan terbuka. Sedangkan *Reliable* merujuk kepada nilai budaya yang menghargai komitmen, menjadi karyawan yang dapat diandalkan, memiliki kompetensi dan tanggung jawab, serta bersungguh-sungguh untuk terus memberikan solusi dan hasil terbaik.

#### d) Tujuan AXA Mandiri

Tujuan dari AXA Mandiri didalam mendirikan badan usaha adalah “Menyelenggarakan usaha dalam bidang asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan, sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku termasuk usaha dengan prinsip Syariah”.

e) Analisis SWOT

Proses penyusunan dan perancangan *balanced scorecard* melibatkan perumusan apa yang menjadi kelemahan serta kendala dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh AXA Mandiri. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*) merupakan analisis terhadap apa-apa saja yang menjadi faktor eksternal dan internal dari badan usaha itu sendiri. Analisis SWOT ini tentunya akan memberikan gambaran mengenai lingkungan kerja yang dialami oleh badan usaha dan hal-hal apa sajakah yang perlu diselaraskan, mengingat bahwa tujuan awal dari penerapan *balanced scorecard* adalah untuk menyelaraskan sisi eksternal dan internal badan usaha beserta kelebihan dan kekurangannya. Era digital yang tengah berkembang pada saat ini membuat situasi bisnis tidak lagi hanya memikirkan sisi internal, tetapi juga penting untuk memahami faktor eksternal dari badan usaha itu sendiri. Analisis internal meliputi *weakness* dan *strength* serta eksternal tercakup dalam *threats* dan *opportunities*.

1. *Strength* (Kekuatan)

AXA Mandiri memiliki keunggulan didalam menawarkan produk proteksi dan layanan berupa *company reputation* serta *brand equity* yang sangat baik, bagaimanapun hal ini sangat berpengaruh karena calon nasabah sebelum memutuskan untuk membeli produk proteksi dan layanan akan melihat siapakah badan usaha yang akan bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan mereka. Lebih lanjut, AXA Mandiri merupakan layanan proteksi yang didirikan oleh salah satu Bank terbesar di Indonesia yang kestabilan dan *corporate* nya tidak perlu dipertanyakan.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Analisis kelemahan ini dapat dibagi menjadi 2 faktor, yang berasal dari *internal* dan *external* badan usaha. Kelemahan *Internal* dari AXA Mandiri terletak pada kurangnya pelayanan pada nasabah. Seperti proses pembukaan polis baru yang memakan waktu lama, proses pengiriman polis ke alamat nasabah yang tidak ada serta pengiriman dilakukan ke cabang pembukaan awal polis yang tidak sesuai dengan alamat surat-menyurat yang diinginkan oleh para nasabah. Selain itu, hirarki yang dibutuhkan didalam merubah dan menutup polis memakan waktu yang cukup lama sehingga mengakibatkan nasabah mengalami ketidakpastian.

Lebih lanjut, analisis kelemahan *external* berfokus pada ketidaksadaran masyarakat Indonesia akan pentingnya Asuransi, sehingga akan cukup sulit bagi Financial Advisor untuk menawarkan produk proteksi dan layanan yang dimiliki oleh AXA Mandiri kepada *referral* yang diberikan oleh ASM melalui penempatan di cabang Bank Mandiri ataupun Bank Mandiri Syariah. Mayoritas masyarakat Indonesia, (umumnya kelas menengah kebawah) masih memandang asuransi sebagai suatu hal yang membuang uang dan tidak memiliki manfaat. Padahal produk layanan dan investasi yang diberikan oleh AXA Mandiri merupakan produk investasi jangka panjang.

### 3. *Opportunities* (Peluang)

Tercatat pada tahun 2015, Indonesia merupakan negara yang memiliki populasi lebih dari 257.6 juta penduduk dengan tingkat perkembangan bisnis dan infrastruktur yang pesat pada 10 tahun terakhir. Perkembangan bisnis tersebut tentu saja memberikan dampak kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia secara umum. Lebih lanjut, dengan meningkatnya kesejahteraan masyarakat Indonesia tentu kesadaran untuk berinvestasi kepada produk proteksi untuk jangka panjang semakin meningkat. AXA Mandiri juga menangkap adanya peluang peningkatan kaum perempuan usia produktif yang terjun kedalam dunia kerja akan meningkat hingga 3x lipat pada tahun 2030 sehingga diusung konsep produk “She for Shield” yang berguna untuk menangkap kondisi pasar Indonesia di masa depan.

### 4. *Threats* (Ancaman)

Ancaman yang dihadapi oleh AXA Mandiri adalah banyaknya badan usaha sejenis yang semakin agresif didalam meningkatkan produk pemasaran asuransi. Lebih lanjut, terdapat banyak badan usaha yang fokus pada diferensiasi produk dan layanan purna jual yang selama ini menjadi hal-hal yang harus terus ditingkatkan oleh AXA Mandiri.

## **B. Strategy Phase**

Setelah melakukan analisis visi, misi, corporate value serta tujuan dari AXA Mandiri yang telah dipaparkan pada tahapan sebelumnya, didapatkan strategi umum dari AXA Mandiri. Strategi umum yang ingin dicapai oleh AXA Mandiri adalah “Menjadi perusahaan asuransi jiwa andalan melalui solusi perencanaan keuangan

yang solutif” sehingga strategi tersebut kemudian digunakan sebagai tema strategi utama yang akan menjadi acuan didalam mengidentifikasi sasaran strategis dari AXA Mandiri untuk setiap perspektif dalam kerangka *balanced scorecard*.

### **C. Identifikasi sasaran strategis AXA Mandiri**

Setelah melakukan analisis visi, misi, corporate value serta tujuan dari AXA Mandiri yang telah dipaparkan pada tahapan sebelumnya, didapatkan strategi umum dari AXA Mandiri. Strategi umum yang ingin dicapai oleh AXA Mandiri adalah “Menjadi perusahaan asuransi jiwa andalan melalui solusi perencanaan keuangan yang solutif” sehingga strategi tersebut akan digunakan sebagai tema strategi utama yang akan menjadi acuan didalam mengidentifikasi sasaran strategis dari AXA Mandiri untuk setiap perspektif dalam kerangka *balanced scorecard*.

Keempat perspektif yang akan diidentifikasi sasaran strategisnya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis *internal* serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan merupakan asal mula(dasar) dari *scorecard* itu sendiri. Sebelum dilakukan perancangan yang mencakup perspektif lain yang lebih luas, *scorecard* sendiri pada mulanya bergerak secara kuantitatif. Perspektif keuangan berfokus kepada timbal balik maupun kontribusi yang dapat diberikan oleh pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja. Kemudian perspektif pelanggan akan berfokus kepada peningkatan nilai bagi pelanggan hingga mewujudkan kepuasan pelanggan, peningkatan nilai bagi AXA Mandiri dapat dicapai melalui peningkatan pelayanan yang terus diberikan oleh seluruh karyawan.

Sedangkan perspektif proses bisnis internal berfokus pada pencapaian produktivitas melalui identifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai peningkatan bagi pelanggan serta peningkatan nilai badan usaha. Perspektif keempat, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan untuk AXA Mandiri pada ketiga perspektif sebelumnya akan difasilitasi dengan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dari ketiga perspektif sebelumnya tercapai.

**Tabel 1 Identifikasi sasaran strategis**

<b>Tema: Menjadi perusahaan asuransi jiwa andalan melalui solusi perencanaan keuangan yang solutif</b>		
<b>Perspektif</b>	<b>Tema Strategis</b>	<b>Sasaran Strategis</b>
<b>Financial</b>	Kontribusi maksimal untuk meningkatkan nilai badan usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Peningkatan <i>Target</i> penjualan</li> <li>➤ <i>Cost Efficiency</i></li> <li>➤ Manajemen Laba</li> </ul>
<b>Customer</b>	Peningkatan nilai bagi pelanggan hingga mewujudkan kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pertumbuhan pelanggan</li> <li>➤ Kepuasan pelanggan</li> <li>➤ Loyalitas pelanggan</li> </ul>
<b>Internal Business Process</b>	Pencapaian produktivitas melalui identifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai peningkatan bagi pelanggan serta peningkatan nilai badan usaha	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Efisiensi sistem</li> <li>➤ Peningkatan produktivitas untuk mencapai kepuasan pelanggan</li> <li>➤ Inovasi strategi organisasi</li> </ul>
<b>Learning and Growth</b>	Mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Core Employee Measurement</li> <li>➤ Pertumbuhan Organisasi</li> <li>➤ Pertumbuhan sistem informasi organisasi</li> </ul>

Sumber: Olahan Data Peneliti

#### **D. Tolak Ukur Perancangan Strategis AXA Mandiri**

Setelah ditentukan sasaran strategis pada tahapan sebelumnya, AXA Mandiri perlu melakukan pengukuran terhadap sasaran strategis tersebut. Tujuan dari penetapan pengukuran ini agar AXA Mandiri dapat mengetahui tingkat keberhasilan dari pelaksanaan strategi yang telah didefinisikan serta membantu seluruh aspek yang ada didalam organisasi untuk memberikan kontribusi kinerja terbaiknya. Berikut adalah rancangan pengukuran yang dapat digunakan untuk mengukur masing-masing sasaran strategis pada AXA Mandiri.

**Tabel 2 Tolak Ukur Perancangan Sasaran Strategis**

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>Tolak Ukur</b>
<b><i>Financial Perspective</i></b>	
Peningkatan target penjualan	Perbandingan (analisis tren) dengan target penjualan tahun sebelumnya
<i>Cost Efficiency</i>	Perbandingan (analisis tren) antara biaya operasional penjualan FA dengan



	pendapatan penjualan FA.
Manajemen Laba	Perbandingan (analisis tren) penurunan biaya operasional FA dan peningkatan penjualan FA dengan tahun sebelumnya
<b><i>Customer Perspective</i></b>	
Pertumbuhan pelanggan	Perbandingan (Analisis tren) peningkatan pelanggan yang dapat dihasilkan oleh FA secara berkala
Kepuasan pelanggan	Terjadinya peningkatan didalam <i>survey</i> atas kepuasan layanan yang diberikan oleh FA setiap nasabah
Loyalitas pelanggan	Terjadinya pembelian polis /produk proteksi berulang dengan nama pelanggan yang sama
<b><i>Internal Business Process Perspective</i></b>	
Efisiensi sistem	Perbandingan (Analisis tren) kemudahan sistem yang digunakan oleh ASM dan FA didalam mendistribusikan informasi dari tahun ke tahun.
Peningkatan produktivitas	Dilakukan perbandingan antara <i>pipeline</i> yang disetorkan kepada ASM dengan realisasi FA di lapangan
Inovasi strategi organisasi	Efektivitas penggunaan <i>referral</i> melalui penempatan FA pada cabang-cabang Bank Mandiri maupun Bank Mandiri Syariah
<b><i>Learning and Growth Perspective</i></b>	
Pertumbuhan organisasi	Dilakukan perbandingan (analisis tren) peningkatan FA secara berkala
<i>Core employee measurement</i>	Dilakukan perbandingan faktor-faktor kunci yang digunakan didalam mengukur keberhasilan FA
Pertumbuhan sistem informasi	Dilakukan perbandingan sistem informasi yang telah digunakan oleh ASM dan FA didalam mendistribusikan informasi secara berkala

Sumber: Olahan data peneliti

Badan usaha akan melakukan penentuan arah tujuan serta tolok ukur bagi setiap perspektif serta target yang ingin dicapai, setelah melakukan penyelarasan ukuran *balanced scorecard* dengan strategi badan usaha. Target dari masing-masing tolok ukur yang telah dirumuskan berfungsi sebagai acuan didalam menyusun kriteria penilaian terhadap kinerja organisasi.

**E. Tabel Konklusi**

**Tabel 3 Tabel Konklusi**

No	Perspektif	Rumusan Sasaran Strategis	Tolok Ukur	Dampak
1.	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Peningkatan target penjualan</li> <li>-<i>Cost efficiency</i></li> <li>-Manajemen Laba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perbandingan(analisis tren) dengan target penjualan tahun sebelumnya</li> <li>-Perbandingan(analisis tren) antara biaya operasional penjualan FA dengan pendapatan penjualan FA.</li> <li>-Perbandingan(analisis tren) penurunan biaya operasional FA dan peningkatan penjualan FA dengan tahun sebelumnya</li> </ul>	Perumusan pengukuran kinerja melalui perspektif keuangan memberikan gambaran yang lebih jelas bagi FA didalam mencapai apa yang menjadi sasaran strategis melalui tolok ukur yang diberikan
2.	Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pertumbuhan Pelanggan</li> <li>-Kepuasan Pelanggan</li> <li>-Loyalitas Pelanggan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perbandingan(analisis tren) peningkatan pelanggan yang dapat dihasilkan oleh FA secara berkala</li> <li>-Terjadinya peningkatan didalam <i>survey</i> atas kepuasan layanan yang diberikan oleh FA setiap nasabah</li> <li>-Terjadinya pembelian polis/produk proteksi berulang dengan nama pelanggan yang sama</li> </ul>	Perumusan pengukuran kinerja FA melalui perspektif pelanggan memberikan gambaran bahwa pertumbuhan, kepuasan serta loyalitas pelanggan merupakan indikator hal-hal yang perlu dicapai oleh FA didalam menjalin hubungan dengan pelanggan dan tolok ukur yang dibutuhkan guna mencapai sasaran strategis tersebut.
3.	Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Efisiensi Sistem</li> <li>-Peningkatan produktivitas</li> <li>-Inovasi Strategi Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perbandingan (Analisis tren) kemudahan sistem yang digunakan oleh ASM dan FA didalam mendistribusikan informasi dari tahun ke tahun</li> <li>-Dilakukan perbandingan antara <i>pipeline</i> yang disetorkan kepada</li> </ul>	Perumusan perancangan kinerja melalui perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran bagi FA sasaran strategis serta tolok ukur apa yang perlu dicapai berkaitan dengan

			<p>ASM dengan realisasi FA di lapangan</p> <p>-Efektivitas penggunaan <i>referral</i> melalui cabang-cabang Bank Mandiri maupun Bank Mandiri Syariah</p>	<p>efisiensi serta keunggulan yang perlu ditonjolkan oleh AXA Mandiri</p>
4.	<p>Pertumbuhan dan Pembelajaran</p>	<p>-Pertumbuhan Organisasi</p> <p>-<i>Core Employee Measurement</i></p> <p>-Pertumbuhan Sistem Informasi</p>	<p>-Dilakukan perbandingan (analisis tren) peningkatan FA secara berkala</p> <p>-Dilakukan perbandingan faktor-faktor kunci yang digunakan didalam mengukur keberhasilan FA</p> <p>-Dilakukan perbandingan sistem informasi yang telah digunakan oleh ASM dan FA didalam mendistribusikan informasi secara berkala</p>	<p>Perumusan perancangan kinerja melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan gambaran yang jelas bagi FA mengenai infrastruktur apa sajakah yang diperlukan agar membantu FA didalam mencapai indikator pengukuran kinerjanya</p>

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perancangan *balanced scorecard* perspektif *learning and growth* yang dapat meningkatkan *human capital value* pada AXA Mandiri, maka didapatkan temuan-temuan berikut:

1. PT.AXA Mandiri Financial Services (AMFS) yang kemudian disebut dengan AXA Mandiri menggunakan individu yang kemudian menduduki jabatan “Financial Advisor” yang memiliki fungsi untuk menawarkan produk proteksi milik AXA Mandiri, sehingga dapat disimpulkan bahwa Financial Advisor merupakan ujung tombak dari AXA Mandiri.
2. Terdapat perbedaan mendasar pada Financial Advisor dengan agen asuransi pada umumnya. Agen asuransi cenderung bersifat *independent* sedangkan Financial Advisor bertugas melalui penempatan di cabang Bank Mandiri maupun Bank Mandiri Syariah yang tersebar di seluruh Indonesia. Sehingga FA berada langsung dibawah pengawasan ASM dan mendapatkan *referral* melalui data pada cabang penempatan terkait.

3. Financial Advisor AXA Mandiri sekarang bekerja melalui *pipeline* yang diserahkan kepada ASM, *referral* serta bank data. AXA Mandiri telah berupaya untuk meningkatkan produktivitas Financial Advisor melalui prinsip jantung produktivitas (2015).
4. Penilaian kinerja Financial Advisor AXA Mandiri sejauh ini dinilai berdasarkan pemenuhan *target* semata sehingga *scorecard* Financial Advisor masih murni kuantitatif melalui realisasi.

## **SARAN**

1. Dengan perancangan pengukuran kinerja sektor penjualan AXA Mandiri berbasis *balanced scorecard*, Financial Advisor dapat meningkatkan performa mereka melalui aktivitas lain yang dapat diukur melalui perspektif lain, seperti kepuasan pelanggan melalui purna jual. Sehingga Financial Advisor dapat bekerja secara optimal dan memberikan pelayanan yang lebih menyeluruh.
2. Sebelum sektor penjualan AXA Mandiri menerapkan pengukuran kinerja Financial Advisor menggunakan perspektif *balanced scorecard*, maka perlu dilakukan sosialisasi kepada pihak-pihak terkait terutama penilai (ASM) dan pihak yang dinilai (Financial Advisor) sehingga kedua belah pihak dapat mengetahui dan melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang akan terjadi dan memaksimalkan perubahan untuk kepentingan badan usaha dan seluruh pihak terkait.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Dally, Dadang. 2010. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi MBS*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Devani, V., & Setiawarnan, A., 2015. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*. *Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri*, 13(1): 83-90
- Fandy, Tjiptono. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi Kedua. Yogyakarta : Andi Offset.

- Fatimah, S., Kurdi, FN., & Thamrin, MH. 2016. Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan*, 3(1): 351-359
- Gaspersz, Vincent. 2011. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Malcolm Baldrige dan Lean Six Sigma Supply Chain Management. Bogor: Vinchristo Publication
- Hidayat, R., Utami, ID., & Umayya. 2010. Tolok Ukur Penilaian Kinerja Badan Usaha dengan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Teknologi*, 3(2): 90-98
- Imelda R. H. N. 2004. Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol.6 No.2.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. United States of America: Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Mandiri, AXA. 2015. Annual Report 2015. Jakarta: PT. AXA Mandiri Financial Services
- Mulyadi, 2009, Akuntansi Biaya Edisi 5, Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- \_\_\_\_\_. 2009. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard. Yogyakarta: STIM YKPN
- Niven, Paul R. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Willey and Sons.
- Prasetyatno, dkk.2011. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Performa*. Vol. 10, No. 2. Halaman 71-82

Rangkuti, F. 2011. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Simanjuntak, Payaman J. 2011 *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

