

PERANCANGAN STRATEGI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* BIDANG PENDIDIKAN PT ASURANSI MSIG INDONESIA MELALUI BALANCED SCORECARD

Putri Vionita, Lindawati Kartika

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen - Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Wing 2 Level 5, Kampus IPB, Dramaga, Bogor

ABSTRACT

PT MSIG has the goal of becoming a No. 1 general insurance company in the region in terms of acquisition of premium income and quality of service. The purpose of this study are: (1) Designing organizational alignment process in the field of educational CSR program at PT MSIG. (2) Designing strategy maps based on BSC approach. (3) Measuring performance achievement and initiatives strategic on educational CSR program at PT MSIG in 2015. This study used nonprobability sampling method with purposive technique and probability sampling method with census technique. Research methods and data analysis based from balanced scorecard with the assistance Microsoftexcel 2007. The results of this studies indicated that performance of the CSR program at PT MSIG has been good with 89.81% value expressed in green. This performance can be maintained and improved by implementing a program of initiatives strategic, especially on the Key Performance Indicators that have not yet reached the very good category.

Keywords: *balanced scorecard, corporate social responsibility, performance measurement*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

PT MSIG, merupakan perusahaan asuransi umum di Indonesia yang mempunyai cita-cita menjadi perusahaan asuransi umum No. 1 di kawasan regional dalam hal perolehan premi laba dan kualitas pelayanan. PT MSIG memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan kepercayaan atau simpati dari masyarakat sekitar kepada perusahaan sehingga dapat

memperkuat reputasi atau citra positif perusahaan agar terus memberikan kontribusi kepada masyarakat dan memenuhi kewajiban sebagai perusahaan yang baik (PT MSIG, 2011). Di samping bidang usaha utama, yaitu memberikan proteksi asuransi kepada para pelanggan sebagai imbalan dari sejumlah premi dengan perolehan sejumlah laba, perusahaan juga menjalankan berbagai aktivitas untuk memberikan bantuan kepada masyarakat melalui program-program tanggung jawab sosial perusahaan. PT MSIG telah secara konsisten berkomitmen untuk melanjutkan kegiatan yang berkaitan dengan CSR yang menitikberatkan pada lingkungan dan pendidikan sebagai bagian dari misi perusahaan untuk berkontribusi pada pembangunan masyarakat yang dinamis dan membantu mengamankan masa depan yang berkelanjutan bagi dunia. Selama tahun 2015 berbagai kegiatan CSR telah dilakukan dalam upaya untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat melalui pengembangan dalam aspek lingkungan dan pendidikan. Tabel 1 menunjukkan data jenis kegiatan CSR di PT MSIG berdasarkan jenis kegiatan.

PT MSIG menyadari bahwa untuk menjalankan bisnis tidak semata untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya melainkan juga menjaga keberlanjutan perusahaan atau *sustainability*. Namun perancangan program CSR di PT MSIG belum terintegrasi dalam hierarki perusahaan sebagai strategi bisnis jangka panjang sehingga implementasi CSR hanya bertujuan sebagai bentuk kepedulian perusahaan terhadap masalah sosial yang dilakukan secara sukarela. Selama pelaksanaan CSR di PT MSIG, belum ada pengukuran kinerja

secara pasti atas keberhasilan program CSR yang telah dilaksanakan serta belum adanya faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan kegiatan CSR sehingga hal ini

membuat perusahaan tidak mengetahui ukuran pencapaian keberhasilan program CSR yang selama ini telah dilakukan.

Tabel 1 Jenis Kegiatan CSR PT MSIG

No.	Jenis Kegiatan CSR
	Lingkungan Hidup
1.	Restorasi Suaka Margasatwa dan Proyek Pemulihan Kawasan Paliyan
2.	Restorasi Ekosistem Terdegradasi di Kawasan Taman Nasional Gunung Merapi
3.	Pendidikan Lingkungan Hidup untuk Guru Sekolah
4.	Aktivitas Ramah Lingkungan
	Pendidikan
1.	Seminar Manajemen Resiko
2.	Penyerahan Beasiswa
3.	Program Magang di PT MSIG
4.	Donasi ke Sekolah Dasar

Sumber : PT MSIG (2016)

Sebagai perusahaan yang berorientasi profit, seharusnya PT MSIG memandang program CSR sebagai kebutuhan dunia usaha yang dapat meningkatkan *image* perusahaan serta memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan CSR diperlukan pengukuran kinerja yang tepat agar program CSR bidang pendidikan PT MSIG dapat menjadi strategi bisnis yang inheren dalam perusahaan untuk menjaga atau meningkatkan daya saing melalui reputasi dan kesetiaan merek produk. Metode *Balanced Scorecard* secara menyeluruh mengukur kinerja dari berbagai aspek yaitu keuangan, pelanggan, manajemen internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang bertujuan untuk melihat apakah program CSRPT MSIG bidang pendidikan yang dihasilkan telah sesuai dengan visi, misi, tujuan jangka pendek maupun jangka panjang PT MSIG.

Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah: (1) Menyusun proses *alignment* pada program CSR bidang pendidikan PT MSIG.

(2) Merancang peta strategi dari program CSR bidang pendidikan PT MSIG menggunakan pendekatan BSC. (3) Mengukur pencapaian kinerja dan inisiatif strategis pada program CSR bidang pendidikan PT MSIG tahun 2015 berdasarkan pendekatan BSC.

Metode

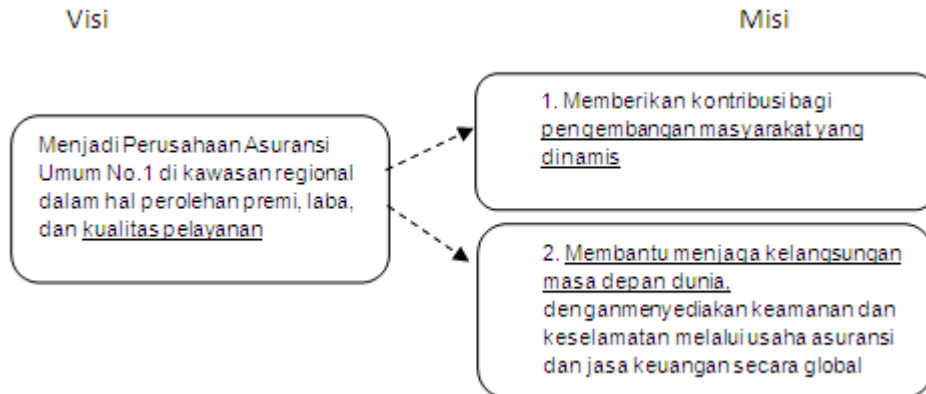
Metode pengolahan dan analisis data yang dilakukan dalam menyusun pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dan pembobotan pakar menggunakan bantuan *Microsoft Excel 2007*. Sedangkan pengolahan kuesioner dilakukan dengan software SPSS Statistics 17.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Alignment/Penyelarasan Organisasi PT MSIG

Bagian tahap awal dari penyusunan *Balanced Scorecard* yang akan dilakukan adalah *alignment*/penyelarasan visi ke misi, misi ke tujuan, tujuan ke sasaran strategis CSR, serta sasaran strategis CSR ke IKU CSR.

Alignment/Penyelarasan Visi ke Misi PT MSIG



Sumber : PT MSIG (2016)

Keterangan

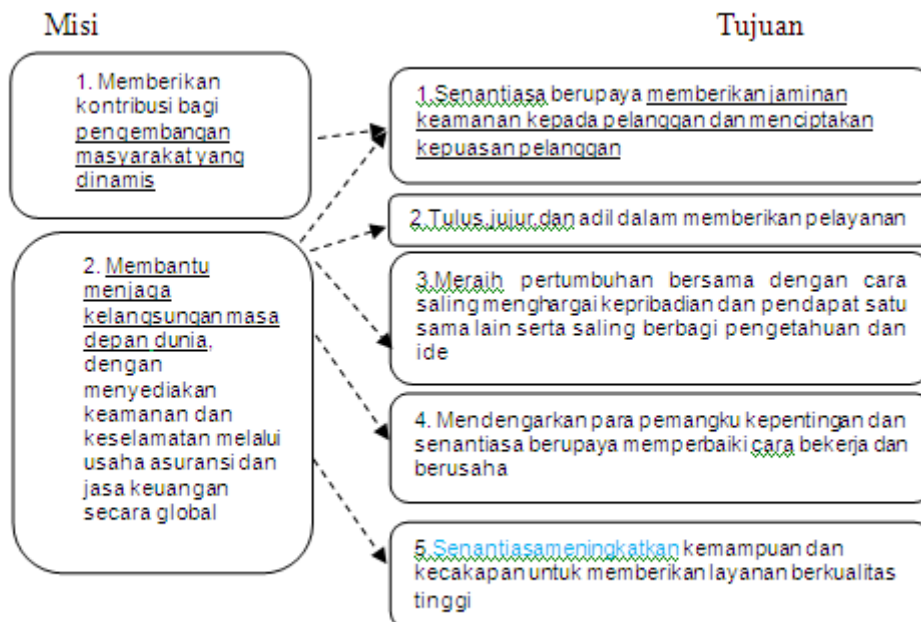
- Menunjukkan keselarasan
- - -> Pendukung

Gambar 1 Alignment visi ke misi PT MSIG

Misi pertama memberikan kontribusi bagi pengembangan masyarakat yang dinamis dan misi kedua membantu menjaga kelangsungan masa depan dunia merupakan dasar dari pelaksanaan kegiatan CSR PT MSIG. Dengan

demikian, program CSR bidang pendidikan yang dilaksanakan telah mendukung visi dan misi PT MSIG sehingga tidak diperlukan visi dan misi pelaksanaan CSR secara khusus.

Alignment/Penyelarasan Misi ke Tujuan PT MSIG



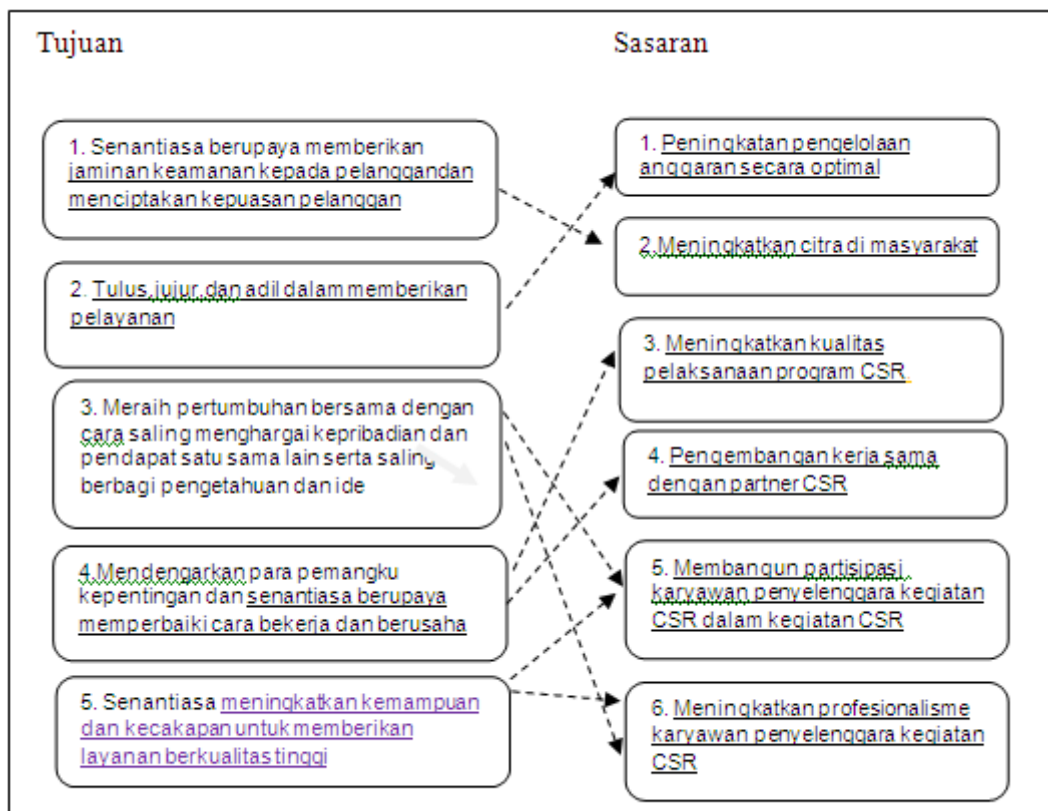
Sumber : PT MSIG (2016)

Gambar 2 Alignment misi ke tujuan PT MSIG

Program CSR bidang pendidikan yang dilaksanakan PT MSIG telah mendukung misi dan tujuan PT MSIG sehingga tidak

diperlukan tujuan untuk pelaksanaan CSR secara khusus.

Alignment/Penyelarasan Tujuan ke Sasaran Strategis Program CSR Bidang Pendidikan PT MSIG



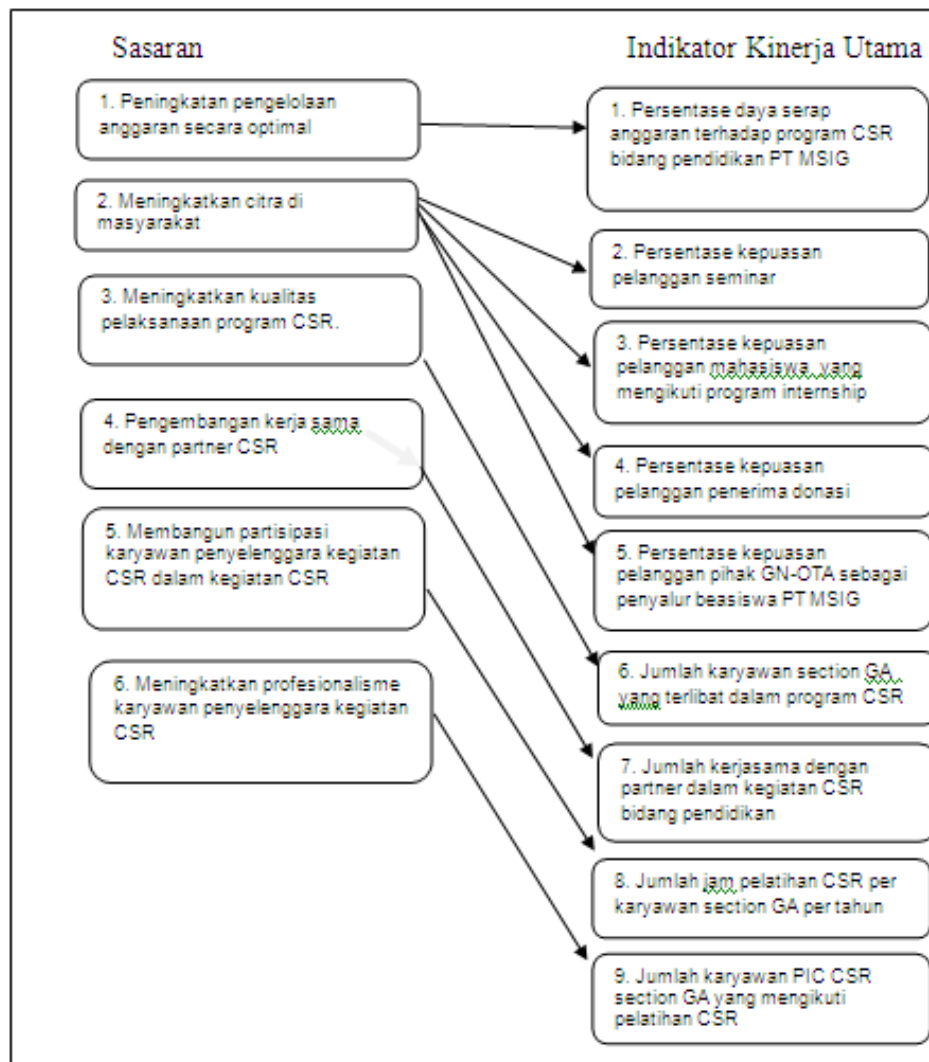
Sumber: data diolah (2016)

Gambar 3 Alignment tujuan ke sasaran CSR PT MSIG

Alignment/Penyelarasan Sasaran Strategis ke Indikator Kinerja Utama Program CSR Bidang Pendidikan PT MSIG

Perumusan IKU program CSR bidang pendidikan dilakukan dengan menentukan IKU yang sesuai yang didapat dari kamus IKU, kemudian dilanjutkan dengan diskusi

bersama section GA yang merupakan pelaksana program CSR sehingga didapatkan sembilan IKU yang sesuai dengan program CSR bidang pendidikan PT MSIG. Keselarasan antara sasaran ke IKU CSR bidang pendidikan dapat dilihat pada Gambar 4.



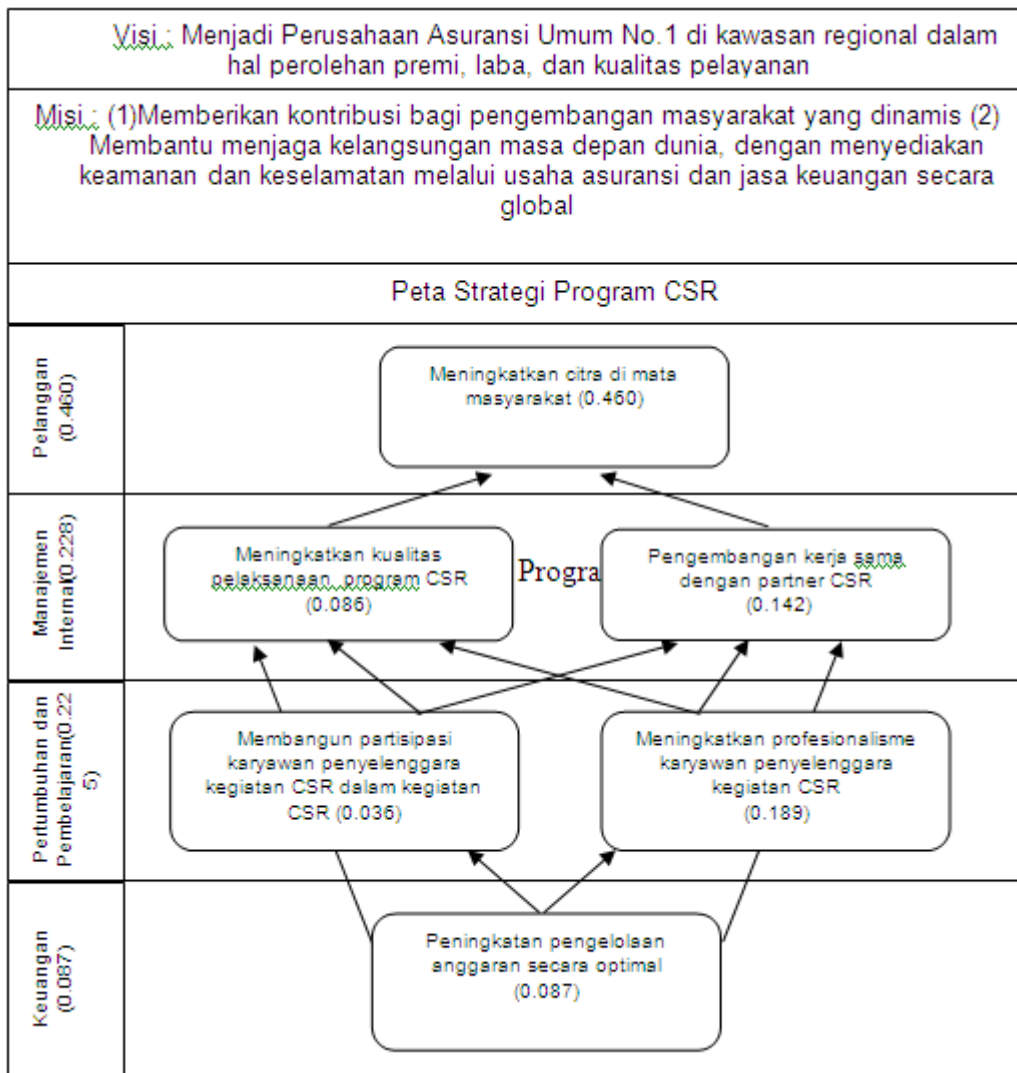
Sumber: data diolah (2016)

Gambar 4 Alignment sasaran strategis CSR ke Indikator Kinerja Utama CSR PT MSIG

Hasil Perancangan Peta Strategi Program CSR Bidang Pendidikan PT MSIG

Perancangan peta strategi diawali dengan penyusunan sasaran CSR bidang pendidikan dan dilanjutkan dengan pembobotan perspektif menggunakan *pairwised comparison* yang merupakan dasar untuk menyusun peta strategi. Penyusunan peta

strategi dilakukan secara hieraki dimulai dari bobot yang paling rendah yaitu perspektif keuangan (0.087), pertumbuhan pembelajaran (0.225), kemudian manajemen internal (0.228), hingga yang paling tinggi yaitu perspektif pelanggan (0.460). Peta strategi seperti yang terlihat pada Gambar 5.



Gambar 5 Peta Strategi Program CSR PT MSIG

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Program CSR Bidang Pendidikan PT MSIG
Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Tabel 2 Hasil pengukuran perspektif keuangan

Indikator Pemicu	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar (%)	Baseline (2015) (%)	Target (2015) (%)	Skor	Skor Akhir	Nilai KRI (%)
Pengelolaan daya serap anggaran program CSR	Persentase daya serap anggaran terhadap program CSR	0.087	Sangat Baik 76-100 Baik 51-75	89.19	100	174.85 %	15.21 %	8.70
Bidang Pendidikan PT MSIG	Bidang Pendidikan PT MSIG		Sedang 26-50 Rendah 0-25					
Total skor perspektif keuangan								8.70

Sumber : PT MSIG (data diolah)

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tabel 3 Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Indikator Pemicu	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar (%)	Baseline (2015) (%)	Target (2015) (%)	Skor	Skor Akhir	Nilai KRI (%)	
Motivasi Pegawai	Jumlah jam pelatihan CSR per karyawan section GA per tahun	0.036	Sangat Baik	76-100	100	100	196.04	7.06	3.6
			Baik	51-75					
			Sedang	26-50					
			Rendah	0-25					
Pendidikan dan pelatihan	Jumlah karyawan PIC CSR section GA yang mengikuti pelatihan CSR	0.189	Sangat Baik	76-100	66.67	100	131.35	24.83	14.18
			Baik	51-75					
			Sedang	26-50					
			Rendah	0-25					
Total Skor pertumbuhan dan Pembelajaran								17.78	

Sumber : PT MSIG (data diolah)

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Manajemen Internal

Tabel 4 Hasil pengukuran kinerja perspektif manajemen internal

Indikator Pemicu	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar (%)	Baseline (2015) (%)	Target (2015) (%)	Skor	Skor Akhir	Nilai KRI (%)	
Partisipasi karyawan section GA dalam kegiatan CSR	Jumlah karyawan section GA yang terlibat dalam program CSR	0.086	Sangat Baik	76-100	50	100	98.02	8.43	4.3
			Baik	51-75					
			Sedang	26-50					
			Rendah	0-25					
Membangun kerja sama dengan partner CSR	Jumlah kerjasama dengan partner dalam kegiatan CSR bidang pendidikan	0.142	Sangat Baik	76-100	93.75	100	183.79	26.10	14.20
			Baik	51-75					
			Sedang	26-50					
			Rendah	0-25					
Total Skor manajemen internal								18.5	

Sumber : PT MSIG (data diolah)

Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 5 Hasil pengukuran perspektif pelanggan

Indikator Pemiru	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Persentase Standar (%)	Baseline (2015) (%)	Target (2015) (%)	Skor	Skor Akhir	Nilai KRI (%)
Meningkatkan kepuasan pelanggan yang menjadi tanggung jawab sosial perusahaan	Persentase kepuasan pelanggan seminar	0.211	Sangat Baik	76-100	78.44	100	153.77	32.45
			Baik	51-75				
			Sedang	26-50				
			Rendah	0-25				
	Persentase kepuasan pelanggan mahasiswa yang mengikuti program Internship di PT MSIG	0.110	Sangat Baik	76-100	77.65	100	152.23	16.74
			Baik	51-75				
			Sedang	26-50				
			Rendah	0-25				
	Persentase kepuasan pelanggan penerima donasi PT MSIG	0.092	Sangat Baik	76-100	87.89	100	172.30	15.85
			Baik	51-75				
			Sedang	26-50				
			Rendah	0-25				
	Persentase kepuasan pelanggan pihak GNO-TA sebagai penyalur beasiswa dari PT MSIG	0.047	Sangat Baik	76-100	75	100	147.03	6.91
			Baik	51-75				
			Sedang	26-50				
			Rendah	0-25				
Total Skor pelanggan								44.83

Sumber : PT MSIG (data diolah)

Rekapitulasi Skor Akhir Program CSR PT MSIG

Tabel 6 Hasil nilai keseluruhan perspektif Program CSR PT MSIG

Perspektif	Pencapaian (%)	Bobot	Nilai KRI (%)
Keuangan	100%	0.087	8.70
Pertumbuhan dan pembelajaran	79.02%	0.225	17.78
Manajemen Internal	81.14%	0.228	18.50
Pelanggan	97.46%	0.460	44.83
Total		1	89.81

Sumber : data diolah (2016)

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diperoleh skor kinerja program CSR bidang pendidikan PT MSIG tahun 2015 sebesar

89.81% dengan interpretasi baik atau warna hijau. Skor tersebut merupakan akumulasi dari skor kinerja 4 (empat) perspektif BSC. Masing-masing strategi dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7 Strategi *Improvement* dan Strategi *Sustainable Development* masing-masing Perspektif Program CSR Bidang Pendidikan

Perspektif	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Strategi <i>Improvement</i>	Strategi <i>Sustainable Development</i>
Keuangan	Peningkatan Pengelolaan anggaran secara optimal	Persentase daya serap anggaran terhadap program CSR bidang pendidikan PT MSIG		1. Menyusun rencana penyerapan anggaran program CSR. 2. Melakukan realisasi anggaran sesuai sasaran. 3. Melakukan evaluasi anggaran.
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Membangun partisipasi karyawan penyelenggara kegiatan CSR dalam kegiatan CSR	Jumlah jam pelatihan CSR per karyawan section GA per tahun		1. Menambah jumlah jam pelatihan CSR dari 16 jam menjadi 24 jam.
	Meningkatkan profesionalisme karyawan penyelenggara kegiatan CSR	Jumlah karyawan HC CSR section GA yang mengikuti pelatihan CSR		2. Melatih sumber daya manusia yang bertanggung jawab (<i>Person In Charge</i>) untuk memimpin pelaksanaan kegiatan CSR. 3. Menerapkan <i>sharing knowledge</i> mengenai CSR.
Manajemen Internal	Meningkatkan kualitas pelaksanaan program CSR	Jumlah karyawan section GA yang terlibat dalam program CSR	1. Mendesain system penghargaan bagi penanggung jawab (PIC) yang telah melaksanakan program dengan baik. Mengevaluasi kegiatan CSR: Kekuatan, kelemahan, hambatan, peluang dan hasil kegiatan.	
	Fengembangan kerja sama dengan partner CSR	Jumlah kerjasama dengan partner dalam kegiatan CSR bidang pendidikan		1. Memperluas kerjasama dengan 11 besar Universitas terbaik di Indonesia versi Kementerian Dikti (2016) maupun sekolah-sekolah yang belum memiliki kerjasama dengan PT MSIG seperti ITS, UB, Uinpad, Unsw, UNS, Undip, dan Unhas.
Pelanggan	Meningkatkan citra di masyarakat	1. Persentase kepuasan pelanggan seminar 2. Persentase kepuasan pelanggan mahasiswa yang mengikuti program internship 3. Persentase kepuasan pelanggan penerima donasi PT MSIG 4. Persentase kepuasan pelanggan pihak GN-OTA sebagai penyalur beasiswa PT MSIG		1. Mengumpulkan tanggapan dengan melakukan survey kepuasan pelanggan CSR sekaligus mendiskusikan dan mengevaluasi tanggapan dari para pelanggan sebagai upaya perbaikan kegiatan CSR ke depan. 2. Membangun <i>quality relationship</i> dengan pelanggan CSR.

Berdasarkan Tabel 7, Terdapat dua inisiatif strategi yaitu strategi *improvement* untuk IKU yang nilai kinerjanya masih di bawah target yaitu jumlah karyawan section GA yang terlibat dalam kegiatan CSR dan strategi *sustainable development* untuk IKU yang nilai kinerjanya telah mencapai target.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Proses *alignment* menunjukkan bahwa visi, misi, dan tujuan PT MSIG telah mendukung program CSR bidang pendidikan sehingga tidak diperlukan perbaikan terhadap visi, misi, dan tujuan. Sedangkan untuk *alignment* sasaran

strategis CSR ke IKU CSR bidang pendidikan yang ditetapkan sudah menunjukkan keselarasan.

2. Rancangan peta strategi program CSR bidang pendidikan dilakukan secara hieraki dimulai dari bobot yang paling rendah yaitu perspektif keuangan yang memiliki sasaran strategis yaitu peningkatan pengelolaan anggaran secara optimal, kemudian perspektif pertumbuhan pembelajaran yang memiliki sasaran strategis membangun partisipasi dan meningkatkan profesionalisme karyawan penyelenggara kegiatan CSR, dan dilanjutkan dengan perspektif manajemen internal

yang memiliki sasaran strategis meningkatkan kualitas pelaksanaan program CSR dan pengembangan kerja sama dengan partner CSR hingga yang paling tinggi yaitu perspektif pelanggan yang memiliki sasaran strategis meningkatkan citra di mata masyarakat. Sasaran dalam perspektif keuangan dan pertumbuhan pembelajaran bertujuan untuk mendorong terwujudnya sasaran dalam perspektif manajemen internal. Perspektif manajemen internal menggambarkan proses organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan program CSR dan akhirnya akan meningkatkan citra di masyarakat yang merupakan sasaran utama program CSR bidang pendidikan PT MSIG.

3. Hasil pengukuran kinerja CSR PT MSIG dengan pendekatan BSC secara keseluruhan termasuk kedalam kategori baik atau diekspresikan dengan warna hijau. Satu IKU belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan yaitu jumlah karyawan *section GA* yang terlibat dalam program CSR yang berada pada kategori sedang, untuk IKU yang telah mencapai target yaitu dua berada pada kategori baik yaitu persentase kepuasan pihak GN-OTA sebagai penyalur beasiswa PT MSIG dan jumlah karyawan PIC CSR *section GA* yang mengikuti pelatihan CSR dan enam IKU berada pada kategori sangat baik yaitu persentase daya serap anggaran kegiatan CSR bidang pendidikan, persentase kepuasan pelanggan seminar, persentase kepuasan mahasiswa yang mengikuti *internship*, persentase kepuasan penerima donasi, jumlah kerjasama dengan partner dalam kegiatan CSR, dan jumlah jam pelatihan CSR per karyawan *section GA* per tahun.

Saran

1. PT MSIG sebaiknya meningkatkan pemahaman komprehensif terhadap konsep dan praktik CSR bidang

pendidikan agar program CSR yang dilaksanakan tidak hanya sebagai *charity* yaitu masih sebatas memenuhi kewajiban hukum serta menjaga citra perusahaan di mata publik melainkan juga dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

2. PT MSIG sebaiknya mengarahkan program CSR bidang pendidikan dalam bentuk pemberdayaan misalnya membuat program pelatihan/kursus Bahasa Inggris di desa dan pendidikan baca tulis untuk anak-anak di pelosok. Hal ini dikarenakan program *charity* yang dilakukan dapat menumbuhkan ketergantungan masyarakat dan rendahnya rasa tanggung jawab terhadap penggunaan dana CSR.
3. Hasil pengukuran kinerja CSR bidang pendidikan dengan *Balanced Scorecard*, untuk setiap perspektif sebaiknya PIC CSR memprioritaskan perbaikan kinerja (strategi *improvement*) pada IKU yang nilai kinerjanya belum mencapai target. Sedangkan untuk IKU yang telah mencapai target, perlu dilakukan strategi *sustainable development* untuk mempertahankan kinerja dengan melaksanakan inisiatif program.
4. Penelitian selanjutnya yang sejenis penulis menyarankan penelitian mengenai perancangan strategi CSR bidang lingkungan PT MSIG melalui BSC.

DAFTAR RUJUKAN

PT MSIG. 2015. Laporan Tahunan PT MSIG Tahun 2015. Jakarta (ID): PT MSIG