

Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG Indonesia

Ramadhani

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
Kampus Dramaga Bogor 16680
e-mail: rdhani279@yahoo.com

Erlin Trisyulianti

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen
Institut Pertanian Bogor
Kampus Dramaga Bogor 16680
e-mail: erlinsdm@yahoo.com

ABSTRACT

PT MSIG move in the field of damage insurance and it is trying to design a system of measurement of performance comprehensive. The purpose of this research is to identify indicators used in employee performance measurement in PT MSIG, formulating concept of balanced score card (BSC) system that is suitable to the company performance measurement, and to develop BSC simulation which is in accordance to company vision, mission, and strategy. The results of this research indicate that financial performance measurements are classified as good. In BSC formulation, it is showed that customer perspective is the most important perspective in the performance evaluation with the score of 29%. In BSC simulation, it is showed that performance measurement is classified as good based on csale of 75%. Data used in this research was primary and secondary data. While data analysis method used was BSC analysis, Analytical Hierarchy Process (AHP) analysis, and Strengths, Weakneass, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis.

Keywords: analytical hierarcy process, balanced scorecard, measurement systems.

ABSTRAK

PT MSIG bergerak dalam bidang asuransi kerugian dan berupaya merancang sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Tujuan dari penelitian adalah mengidentifikasi indikator-indikator yang digunakan PT MSIG sebagai pengukuran kinerja karyawan, menyusun rancangan konsep sistem *balanced scorecard* yang sesuai dengan pengukuran kinerja perusahaan, dan menyusun rancangan simulasi *balanced scorecard* yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi pada PT MSIG. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator pengukuran kinerja keuangan dapat dikategorikan baik. Pada rancangan BSC menunjukkan perspektif pelanggan merupakan perspektif yang paling penting dalam pengukuran kinerja dengan nilai skor sebesar 29%. Pada simulasi BSC menunjukkan pengukuran kinerja dapat dikategorikan baik, berdasarkan skala penilaian sebesar 75%. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis *analysis Balance Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, and *Strengths, Weakneass, Opportunities, and Threats (SWOT)*.

Kata kunci : *analytical hierarcy process, balanced scorecard, sistem pengukuran.*

I. Pendahuluan

Indonesia merupakan negara yang berkembang dibidang industri, industri yang mengalami perkembangan yang *significant* di Indonesia salah satunya terdapat industri

asuransi. Data aset industri asuransi di Indonesia pada tahun 2011-2013 mengalami kenaikan yang *significant*. Jumlah total aset perusahaan asuransi pada tahun 2013 sebesar Rp 659,72 trilyun, jumlah yang sangat besar ini, digunakan untuk meminimalisir risiko yang sangat besar dalam menjalankan bisnis dan juga usaha, oleh karena itu asuransi menjadi hal yang penting dalam industri bisnis di Indonesia. Berikut pertumbuhan aset perusahaan asuransi di Indonesia disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pertumbuhan aset industri asuransi di Indonesia Otoritas Jasa Keuangan (dalam trilyun rupiah)

Perusahaan	2011	2012	2013
Perusahaan Asuransi			
Asuransi jiwa	228,80	270,29	293,74
Asuransi kerugian	54,67	71,96	100,99
Reasuransi	3,21	4,69	6,45
Penyelenggara program asuransi sosial dan jamsostek	121,93	144,96	162,16
Penyelenggara asuransi untuk PNS dan ABRI	73,14	92,12	96,38
Jumlah/Total	481,75	584,02	659,72

Sumber : *Annual report* (2013)

Peningkatan pertumbuhan aset asuransi di Indonesia membuat persaingan di bidang asuransi sangat meningkat. Berbagai langkah strategis yang harus diterapkan di perusahaan, harus ditelaah secara baik, dan benar sehingga perusahaan dapat bertahan dan bersaing di industri, sehingga menuntut kemampuan perusahaan untuk mengelola sumberdaya secara efektif dan efisien terutama sumberdaya keuangan. Mengacu pada kondisi tersebut, pihak perusahaan sangat membutuhkan pengukuran kinerja yang sangat tepat untuk diterapkan. Pengukuran kinerja yang sangat komprehensif dan terintegrasi yang mengacu pada aspek keuangan dan non keuangan yaitu *balanced scorecard*. Menurut Kristiana (2001), *balanced scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan kedalam 4 *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal Business Process perspective*, dan *Learning and Growth perspective*. Menurut Johanes (2002), *balanced scorecard* menjadi pengukuran kinerja demikian populer karena lebih dari sekedar pengukur kinerja, melainkan sebagai strategi korporasi secara menyeluruh yang mengacu pada aspek keuangan dan non keuangan.

Menurut Dewi (2001), penerapan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dapat menciptakan pengukuran kinerja yang objektive berdasarkan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan. Menurut Abrar (2005), *balance scorecard* adalah salah satu alat manajemen *contemporare* yang *complitely* mengukur kinerja perusahaan tidak hanya perspektif keuangan tetapi juga kinerja non finansial.

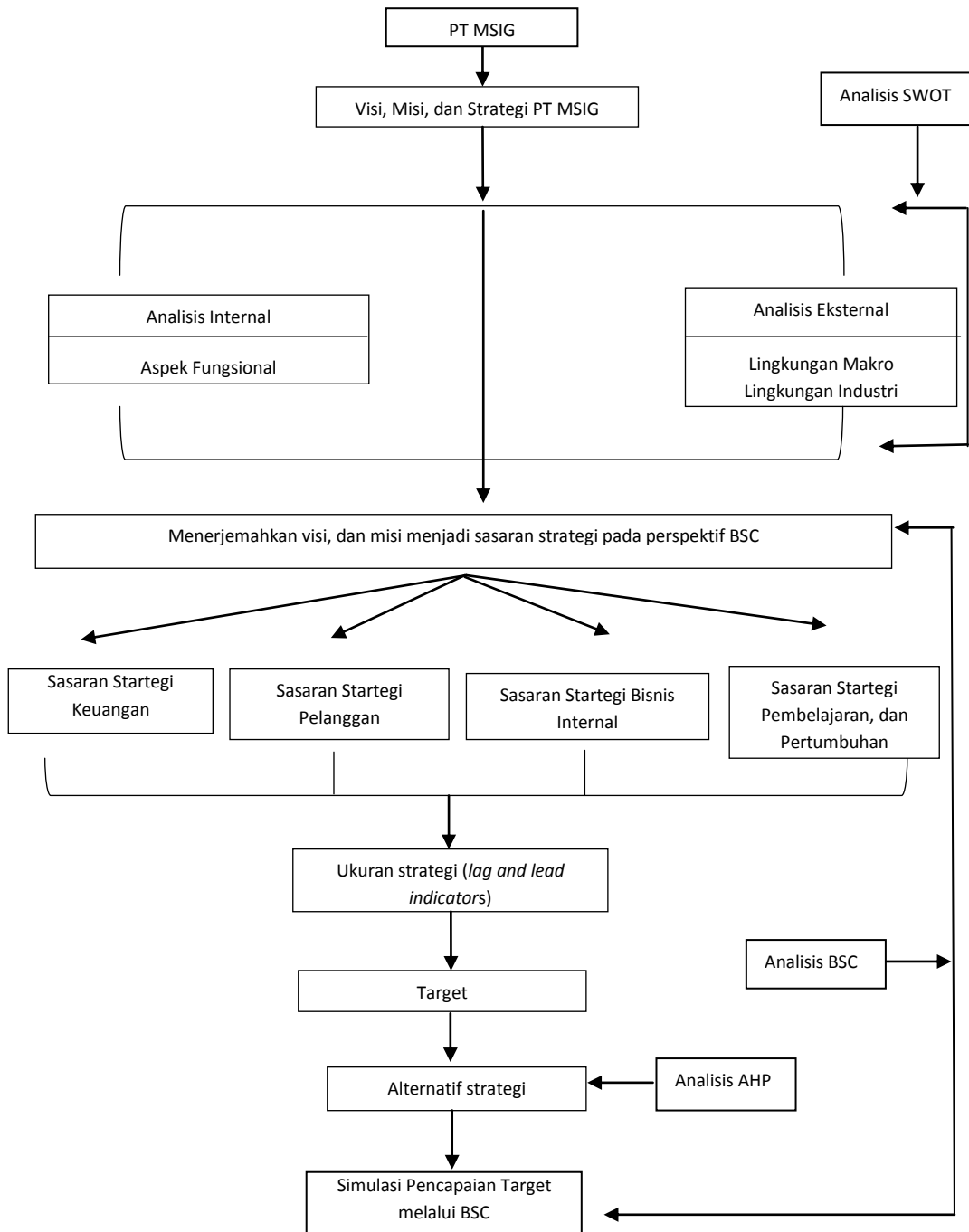
Menurut Maria (2012), metode *balanced scorecard* sangat penting digunakan dalam penerapan strategi perusahaan agar perusahaan mampu merancang sekaligus menilai berbagai strategi yang cocok untuk dijalankan oleh perusahaan. Menurut Erlinda (2006), metode pengukuran kinerja yang ada harus mampu mengukur kinerja perusahaan dari segala aspek sehingga dapat diketahui keadaan keseluruhan dari perusahaan dan penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja merupakan solusi yang paling tepat.

Menurut Widodo (2013), *balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja. Menurut Susilo (2008), *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja yang menyeluruh untuk menerjemahkan visi dan misi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Menurut Rahayu (2009) *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi, serta memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: *financial*, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Noroton (2000) *balance scorecard* merupakan alat instrumen manajemen untuk mengukur keseimbangan antara faktor *financial* dan faktor *non financial*. Tujuan yang ingin dicapai penelitian ini adalah: 1) mengidentifikasi indikator-indikator yang digunakan PT MSIG sebagai pengukuran kinerja karyawan; 2) membuat rancangan simulasi *balanced scorecard* yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi pada PT MSIG.

II. Metode Penelitian

PT MSIG merupakan perusahaan *joint venture* Jepang-Indonesia, dimana kepemilikan saham dikuasai oleh Jepang 80%, dan Indonesia 20%. MSIG Indonesia memiliki sembilan departemen yaitu jepang bisnis, lokal bisnis, *broker bisnis*, *underwriting*, *claim*, *risk survey*, *administration*, *financial*, dan IT. Usaha peningkatan kinerja PT MSIG berusaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk menjadi terdepan dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Langkah yang dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut dengan menerapkan pengukuran kinerja BSC. Pengukuran kinerja *balanced scorecard* diawali dengan perencanaan strategi dengan menentukan indikator, ukuran yang relevan dengan setiap sasaran pada masing-masing perspektif BSC, dilanjutkan dengan penentuan target, kemudian dirumuskan inisiatif strategi. Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan kerangka pemikiran secara konseptual pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Gambar 1 menunjukkan kerangka pemikiran penelitian mengenai perancangan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja. Penelitian ini dimulai dengan menganalisis risiko-risiko dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk mengetahui kekuatan, dan kelemahan perusahaan, serta mengestimasi peta strategi perusahaan kompetitor di industri asuransi, sehingga perusahaan dapat bersaing di industri tersebut. Analisis kedua menggunakan analisis BSC untuk mengukur kinerja karyawan secara objektif, dengan melihat dari dua aspek terpenting yaitu: aspek keuangan, dan aspek non keuangan.

Hasil penelitian ini bersifat kualitatif dan kuantitatif, peneliti menggunakan analisis hirarki proses agar dapat menentukan prioritas alternatif strategi pada analisis *balanced scorecard*, untuk mengetahui yang paling berpengaruh terhadap *core* bisnis perusahaan, serta dengan metode *parwise comparison* dari tiga pakar (*expert*) dibidangnya yaitu manajer *human resourch*, manajer *corporate planing*, dan manajer *microinsurance*, untuk menjadikan penelitian objektif.

Penelitian ini dilakukan di PT MSIG yang terletak di Jalan Jendral Sudirman Kav. 61 Jakarta 1290. Penelitian ini pada bulan Februari 2015 hingga September 2015. Jenis data yang digunakan yaitu: data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini berasal dari observasi, wawancara dan pembagian kuesioner, sedangkan data sekundernya berasal dari kajian pustaka baik dari buku, skripsi, tesis, jurnal, internet, serta data internal dan laporan perusahaan. Metode pengambilan sampel dengan teknik *purposive sampling* dalam menentukan prioritas alternatif strategi dalam *balanced scorecard* pada inisiatif strategik. Pengolahan data pada penelitian ini dengan menggunakan metode analisis SWOT, metode analisis BSC, dan metode AHP.

III. Hasil dan Pembahasan

III.1. Gambaran umum perusahaan

PT MSIG adalah perusahaan induk regional dan anak perusahaan dari Mitsui Sumitomo Insurance Company, Limited yang tergabung dalam MS&AD Insurance Group. MSIG Asia dipimpin oleh Chairman, Mr Noriaki Hamanaka, dan Regional CEO, Mr Alan J. Wilson. Mitsui Marine and Sumitomo Marine merupakan perusahaan asuransi non-jiwa terkemuka dengan catatan sejarah yang panjang, dimana Mitsui Marine telah didirikan pada tahun 1918 dan Sumitomo Marine pada tahun 1893. PT MSIG memiliki 4 kantor cabang, dan 3 kantor perwakilan, yang bertujuan untuk memperlancar hubungan kerja dengan *client* di luar Jakarta, 4 kantor cabang, dan 3 kantor perwakilan yang dimiliki perusahaan MSIG Indonesia yaitu:

1. Cabang Surabaya, sejak 24 Juni 1992
2. Cabang Medan, sejak 24 Juni 1992
3. Cabang Bandung, sejak 27 Oktober 1992
4. Cabang Batam, sejak 24 Februari 1995
5. Perwakilan Semarang, sejak 1 April 2003
6. Perwakilan Denpasar, sejak 1 Juli 2004
7. Perwakilan Palembang, sejak 1 Maret 2005

III.2. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*)

Perencanaan strategi yang baik akan membawa perusahaan mencapai keunggulan bersaing dengan perusahaan lain, dan memiliki produk yang sesuai dengan harapan konsumen. Perusahaan juga harus melihat kondisi objektif internal dan eksternal sehingga perusahaan dapat mengantisipasi kondisi lingkungan yang selalu berubah.

Tabel 2. Penafsiran dampak hasil analisis lingkungan internal dan eksternal PT MSIG dengan pengukuran *balance scorecard*

Perspektif BSC	Keuangan	Pelanggan	Internal Bisnis	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Analisis SWOT				
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Dukungan finansial dari pemegang saham	Mendapatkan berbagai macam penghargaan layanan yang bermanfaat dalam peningkatan promosi, dan layanan.	Memiliki kerjasama yang baik dengan beberapa perusahaan dalam proses peningkatan layanan produk.	Memiliki <i>team</i> pengembangan pelatihan eksternal, dan keahlian eksternal yang profesional
Ancaman (<i>Threats</i>)	Persaingan sistem dalam penerbitan polis pada <i>section underwriting</i>	Pengembangan retail sesuai dengan kebijakan peraturan pemerintah dan turunnya daya beli konsumen.	Persaingan perusahaan baru yang memiliki teknologi yang lebih unggul	Proses adopsi pengembangan teknologi kompetitor yang tinggi, dan cepat
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Dukungan stabilitas <i>office</i> yang sangat kuat dan memiliki rasio <i>capital</i> yang cukup besar	Pelayanan yang sangat memuaskan berdasarkan kepuasan konsumen dan memiliki departemen <i>risk survey</i> yang kuat	Para pekerja yang telah banyak memiliki sertifikasi asuransi nasional dan internasional, dan tenaga kerja yang handal dalam berbagai bidang	Pelatihan per periodik yang diberikan perusahaan dalam meningkatkan keahlian dalam pekerjaan
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Penyesuaian dengan <i>regulator</i> mengenai penyesuaian kebijakan dengan pemerintah	Explorasi retail yang menguntungkan	Menentukan sikap atau <i>behavior</i> dari masing-masing karyawan dan komitmen pegawai yang rendah	Kesempatan mendapatkan promosi jabatan, dan peningkatan jenjang karir yang sulit.

Sumber: data diolah (2015)

Analisis SWOT berkaitan dengan perumusan strategi yang disesuaikan dengan visi, dan misi perusahaan. Perumusan strategi menerjemahkan visi, misi, dan strategi PT MSIG terhadap perspektif *balanced scorecard* (BSC) menjadi sasaran-sasaran strategik, melalui analisis SWOT, PT MSIG dapat mengetahui pengaruhnya terhadap perspektif BSC.

III.3 Indikator-indikator Pengukuran Kinerja pada PT Asuransi MSIG

PT MSIG dalam mengukur keberhasilan perusahaan menggunakan indikator-indikator penilaian kinerja perusahaan. Indikator-indikator yang digunakan PT MSIG adalah sebagai berikut:

1. Analisis neraca: laporan neraca dapat dilihat bahwa total aset yang dimiliki perusahaan melebihi kewajiban perusahaan yang berarti perusahaan telah dapat melaksanakan semua kewajiban yang dimiliki perusahaan. Pada neraca dapat dilihat total aset pada tahun 2012 adalah Rp 1.846.221 juta sementara pada tahun 2013 adalah Rp 2.327.899 juta kenaikan aset yang dimiliki PT Asuransi MSIG sebesar 11,54% dari tahun 2012 hingga tahun 2013.
2. Liabilitas: laporan keuangan menunjukkan bahwa total aktiva lancar tahun 2013 sebesar Rp 2.327.899 juta sementara total kewajiban lancar tahun 2013 sebesar Rp 1.778.914 juta maka rasio keuangan perusahaan sebesar 130%, yang berarti bahwa perusahaan mampu melunasi seluruh kewajiban yang harus dibayarkan pada tahun 2013, dan juga dapat dikatakan kinerja yang dihasilkan perusahaan asuransi MSIG memiliki kinerja yang baik.
3. Analisis rentabilitas ekonomi: rentabilitas ekonomi mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumberdaya yang menunjukkan rentabilitas ekonomi perusahaan. Pada tahun 2013 laba sebelum pajak yang didapatkan perusahaan sebesar Rp 228.346 juta, sedangkan total aktiva yang dimiliki perusahaan sebesar Rp 2.327.869 juta, jadi perusahaan dapat dikatakan memiliki kemampuan dalam menghasilkan tingkat pengembalian kepada investor sebesar 10%.
4. *Return on equity*: rasio yang memperlihatkan sejauh mana perusahaan dapat mengelola modal sendiri atau modal pemegang saham perusahaan. Pada tahun 2013 total laba bersih setelah pajak yang didapatkan perusahaan sebesar Rp 171.756 juta, sedangkan untuk *equity* yang dihasilkan perusahaan pada tahun 2013 sebesar Rp 548.955 juta, jadi ROE yang dihasilkan perusahaan selama tahun 2013 sebesar 31%.

Kesimpulan dari pengukuran keuangan yang digunakan oleh PT MSIG dapat dikategorikan baik, berdasarkan rasio keuangan yang ditunjukkan oleh perhitungan diatas, hal yang perlu diantisipasi adalah perusahaan masih memfokuskan pada tolak ukur keuangan jangka pendek untuk menilai kinerjanya, sebaiknya dengan profitabilitas yang baik, PT MSIG harus memperhatikan aspek non keuangan yang tidak terlihat langsung dalam laporan keuangan, akan tetapi berpengaruh penting terhadap faktor kinerja keuangan yaitu pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi faktor pemicu kinerja keuangan dalam *balanced scorecard*, dapat membantu perusahaan dalam mengukur ukuran non keuangan perusahaan

III.4. Simulasi *Balanced Scorecard* pada PT Asuransi MSIG Indonesia

Penilaian simulasi kinerja yang dilakukan oleh pihak peneliti, dan dibantu oleh manajemen perusahaan untuk mengukur pencapaian yang telah ditentukan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Penilaian tersebut dapat mengukur kinerja yang dilakukan perusahaan, dan menentukan ketercapaian kinerja perusahaan selama tahun tertentu. Berikut simulasi

balanced scorecard disajikan pada Tabel 3.

1. Perspektif Keuangan

Penetapan strategi yang ditetapkan oleh pihak manajemen mengenai memenuhi harapan pemegang saham, pertumbuhan penjualan, dan efisiensi biaya produksi dengan ukuran yang ditentukan tiap masing-masing, yaitu dengan menggunakan pertumbuhan laba yang berpengaruh terhadap ROI, tingkat margin bersih, dan penurunan biaya operasional produksi maka berdasarkan ukuran tersebut didapatkan hasil perhitungan tiap masing-masing ukuran.

Pada strategi pertama, tolak ukur yang digunakan pertumbuhan laba, hasil pertumbuhan laba pada tahun 2012 perusahaan MSIG mendapatkan Rp 133.352 juta, sedangkan pada tahun 2013 sebesar Rp 171.756 juta, berdasarkan hasil tersebut, peningkatan laba yang dicapai sebesar 12%. Berikut pertumbuhan laba disajikan pada Gambar 2.

Pada sasaran strategi kedua dengan ukuran hasil melalui margin laba bersih, margin laba yang didapatkan perusahaan pada tahun 2013, ditentukan berdasarkan pembagian antara total *profit after tax* dibagi dengan total penjualan, maka total *profit after tax* sebesar Rp 171.756 juta, sedangkan total penjualan sebesar Rp 414.704 juta, didapatkan margin laba pada tahun 2013 adalah 41%.

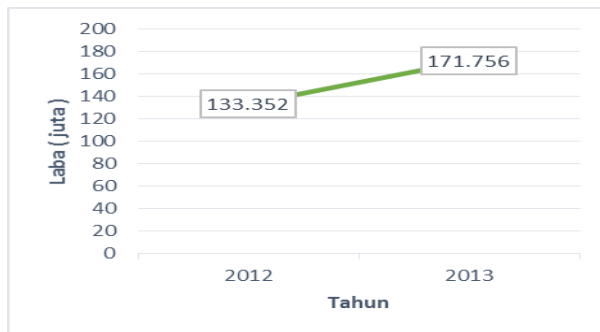
Tabel 3. Simulasi pencapaian target

Sasaran strategi	Ukuran startegi		Raelisasi (%)	Target (%)	Simulasi (%)	Inisiatif strategi	Bobot	Skor (%)
	Lag indikator	Lead Indikator						
Perspektif keuangan								
Memenuhi Harapan pemegang saham	Tingkat Pengembalian modal	Pertumbuhan laba	12	20	60	Peningkatan efisiensi penggunaan aset	4,60	2,76
Pertumbuhan penjualan	Peningkatan keuntungan	Margin laba bersih	41	40	102,50	Peningkatan pengendalian kegiatan <i>marketing</i> dalam penjualan produk	20,70	21,22
Efisiensi biaya produksi	Pelaksanaan kegiatan operasional (<i>marketing, underwriting</i>) secara efektif dan efisien	Penurunan biaya operasional	-1,17	10	-11,7	Pengendalian dan efektivitas pelayanan <i>section</i> produksi	6,2	-0,73
							31,50	23,25

Lanjutan Tabel 3.

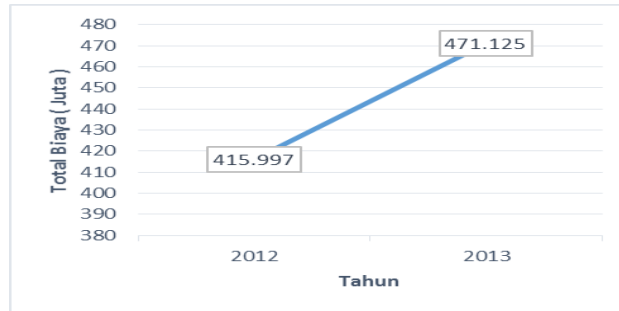
Sasaran strategi	Ukuran startegi	Raelisasi (%)	Target (%)	Simulasi (%)	Inisiatif strategi	Bobot	Skor (%)
	Lag indikator	Lead Indikator					
Perspektif pelanggan							
Kepuasan, kepercayaan, dan perolehan pelanggan	Kinerja bagian penjualan, dan <i>quality control</i>	Jumlah pelanggan baru	5	10	50	Meningkatkan promosi secara berkelanjutan	21,50 10,75
<i>Quality relationship</i>	<i>Client retention</i>	Jumlah pelanggan aktif pada tahun 2012-2013 dan peningkatan mutu layanan	95	100	95	Membangun kerjasama dengan <i>client</i> untuk meningkatkan loyalitas dan mutu layanan	19,70 18,72
							41,20 29,47
Perspektif bisnis internal							
Pengembangan produk diferensiasi	Produk diferensiasi	Jumlah produk digerensiasi	10	10	100	Peningkatan penelitian terhadap produk baru	10,10 10,10
Penyesuaian premi terhadap bisnis	Peningkatan bisnis pelayanan terhadap premi	Pertumbuhan premi pada tahun 2012-2013	4	10	40	Penanganan dalam pengendalian premi	5,60 2,24
Pengembangan bisnis	Tingkat pengembangan bisnis terhadap <i>market share</i>	Jumlah persentase <i>market share</i>	3,02	5	60,40	Pengendalian bisnis dalam peningkatan <i>market share</i>	3,00 1,81
							18,70 14,15
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan							
Pengembangan kualitas dan kapabilitas	Pendidikan dan pelatihan	Jumlah orang yang mengikuti pelatihan	80	80	100	Peningkatan pendidikan dan pelatihan karyawan	5,40 5,40
Meningkatkan komitmen karyawan	Motivasi kinerja karyawan	Jumlah prestasi yang didapat pada tahun 2013	80	80	100	Peningkatan <i>quality work life</i>	3,20 3,20
							8,60 8,60
Skor total							75,47

Sumber: Data diolah (2015)



Gambar 2. Pertumbuhan Laba

Tolak ukur sasaran strategi ketiga adalah penurunan biaya operasional, pada tahun 2013 biaya operasional yang dikeluarkan sebesar Rp 471.125 juta, sedangkan pada tahun 2012 sebesar Rp 415.997 juta. Hal tersebut menjelaskan perusahaan mengalami kenaikan 1,17% oleh karena itu perusahaan harus adopsi teknologi untuk mengurangi biaya operasional yang terjadi. Berikut peningkatan biaya operasional disajikan pada Gambar 3.



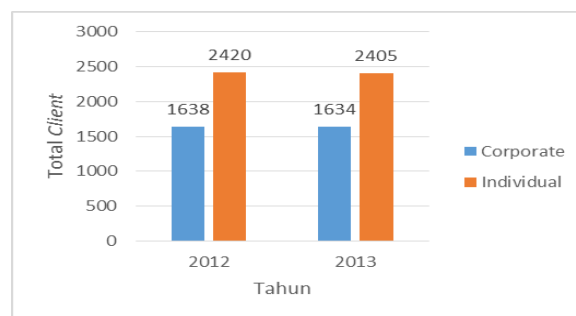
Gambar 3. Biaya Operasional

2. Perspektif Pelanggan

Perusahaan menetapkan dua sasaran strategi dalam perspektif pelanggan, yaitu meningkatkan kepuasan, kepercayaan pelanggan, dan *quality quality relationship*. Pencapaian hasil untuk kedua, sasaran tersebut dengan menggunakan jumlah pelanggan baru, dan jumlah pelanggan aktif pada tahun 2012 dan tahun 2013.

Tolak ukur yang digunakan pada sasaran strategi kepuasan, kepercayaan, dan perolehan pelanggan adalah jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan baru menunjukkan tingkat kepuasan. Jumlah pelanggan baru PT MSIG pada tahun 2013 sebesar 203 baik itu *corporate* maupun individual, jumlah tersebut menunjukkan terdapat pelanggan baru sebesar 5% dari jumlah pelanggan aktif berikut beberapa nama *client* Toyota, Panasonic, Inalum, Ajinomoto, Toray, Asahimas, dan Yamaha.

Client retention yang menjadi ukuran hasil dalam menerapkan sasaran strategi menjadi perhatian yang sangat besar, dikarenakan perusahaan ini sangat membutuhkan kepercayaan dari pelanggan. Ukuran hasil tersebut terealisasi sebesar 95%, hasil tersebut didapatkan dari perbandingan jumlah *client* pada tahun 2012 dan tahun 2013. Pada tahun 2012 jumlah *client corporate* sebesar 1638 perusahaan, sedangkan untuk individual sebesar 2420, sedangkan pada tahun 2013 perusahaan mencapai jumlah *client* 1634 perusahaan, dan 2405 individual, jumlah *client*. Berikut jumlah *client* disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Jumlah *Client*

Penurunan hal tersebut dikarenakan perusahaan yang memutuskan kepada *client* yang bertindak merugikan perusahaan, sehingga perusahaan memutuskan untuk tidak *renewal* polis yang diajukan pelanggan tersebut. Pertimbangan *client* terhadap *service* dipengaruhi oleh *tarif*, premi, dan *service claim* yang dilakukan oleh PT MSIG.

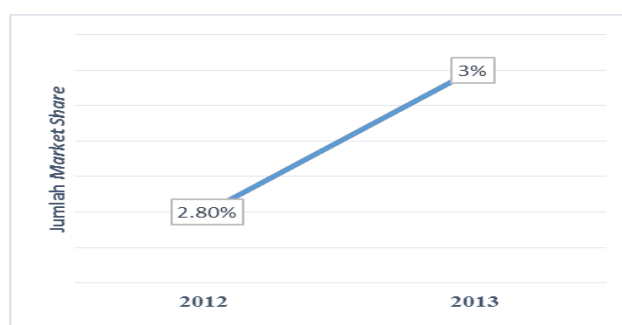
3. Perspektif Bisnis Internal

Perusahaan dalam menetapkan sasaran strategi bisnis internal dikelompokkan menjadi tiga, yaitu pengembangan produk diferensiasi, penyesuaian premi dengan bisnis, dan pengembangan bisnis, sasaran strategi yang ditetapkan perusahaan, diukur oleh ketiga pencapaian yang menjadi acuan perusahaan seperti jumlah produk diferensiasi, pertumbuhan premi, dan jumlah persentase *market share*.

Produk diferensiasi yang menjadi tolak ukur dalam pencapaian perusahaan menjadi suatu proses yang dikembangkan. Pada sasaran yang ditetapkan oleh pihak manajemen, perusahaan mengeluarkan satu produk, penciptaan produk tersebut dilakukan berdasarkan *technique need analysis* yang dikaji oleh perusahaan yaitu *microinsurance*, dan pada saat ini PT MSIG telah memiliki 14 produk, jadi untuk produk diferensiasi, PT MSIG telah mencapai sebesar 10% dari total produk yang dimiliki PT MSIG.

Sasaran strategi kedua adalah penyesuaian premi dengan bisnis, sasaran strategik tersebut menggunakan tolak ukur pertumbuhan premi, pada tahun 2012 perusahaan mendapatkan *net premium income* sebesar Rp 388.019 juta, sedangkan pada tahun 2013 premi yang didapatkan perusahaan sebesar Rp 414.704 juta berdasarkan hasil tersebut pertumbuhan premi yang didapat perusahaan sebesar 4%.

Sasaran strategi terakhir yang ditetapkan oleh perusahaan adalah pengembangan bisnis, strategi tersebut diukur oleh jumlah persentase *market share*. *Market share* yang dicapai oleh perusahaan sebesar 3% pada tahun 2013, dan 2,8% pada tahun 2012. Pada tahun 2013 total gros premi yang didapatkan PT MSIG sebesar Rp 1.398.984 juta, sedangkan total gros premi asuransi secara keseluruhan sebesar Rp 46,37 trilyun, pada tahun 2012 sebesar Rp 1.257.001 juta, sedangkan total gros premi asuransi secara keseluruhan sebesar Rp 44,24 trilyun. Berikut *Market share* disajikan pada Gambar 5.



Gambar 5. *Market Share*

Pencapaian tersebut berdasarkan potensial *client* yang dapat dijadikan pembangunan dalam meningkatkan pertumbuhan perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perusahaan menetapkan dua sasaran strategi yaitu pengembangan kualitas kapabilitas karyawan dan meningkatkan komitmen karyawan, kedua sasaran strategik tersebut memiliki ukuran hasil yang akan dicapai yaitu jumlah orang yang mengikuti pendidikan pelatihan, dan jumlah prestasi. Penentuan target pada pendidikan, dan pelatihan karyawan melalui FGD yang dilakukan dengan manajer SDM, manajer keuangan, dan manajer pemasaran.

Penentuan hasil dari FGD menghasilkan target yang akan dicapai oleh karyawan secara keseluruhan sebesar 80%. Pelaksanaan pelatihan dan pendidikan yang dilakukan oleh PT Asuransi MSIG Indonesia adalah melaksanakan pelatihan satu kali dalam satu tahun, pelatihan tersebut diawali dengan pelatihan *training need analysis*, setelah itu dilakukan kompetensi *hard skills*, dan kemudian dilakukan pelatihan turun lapang. Pelatihan yang telah dilakukan oleh karyawan akan di evaluasi diakhir *section*. Hasil terhadap pelatihan tersebut didalam forum FGD menghasilkan target yang ditetapkan sebesar 80% akan tercapai, dengan peningkatan kemampuan atau peningkatan kinerja karyawan.

Tolak ukur yang digunakan untuk meningkatkan komitmen karyawan adalah motivasi karyawan. Hasil pencapaian prestasi kerja sebesar 85%, perusahaan menetapkan pencapaian tersebut berdasarkan standar prestasi terdahulu, dan berdasarkan minimal lima penghargaan terbaik pada tahun tersebut. Prestasi yang didapat perusahaan yaitu *infobank insurance award excellent insurance company, insurance award golden trophy, best general insurance awards, best insurance of the year award, and best general insurance equity*. Hasil prestasi, dan penghargaan yang didapatkan perusahaan dikarenakan keberhasilan perusahaan dalam menerapkan sistem prestasi kerja.

III.4. Inisiatif Strategi dengan Analisis Hirarki Proses

Inisiatif strategi merupakan program yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan sasaran strategi. Penentuan inisiatif strategi menggunakan metode AHP, dengan *parwise comparison*. Elemen yang terkait dengan BSC adalah keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan untuk menghitung bobot perspektif dari masing-masing adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh terhadap tujuan strategi perusahaan. Bobot dan prioritas elemen kerja, dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Bobot dan Prioritas Elemen Kerja

Elemen Kriteria Alternatif Strategi	Bobot	Prioritas
Perspektif keuangan	0.315	2
Perspektif pelanggan	0.412	1
Perspektif bisnis internal	0.187	3
Perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan	0.086	4

Sumber: Data diolah (2015)

Tabel 4 menunjukkan perspektif pelanggan menjadi hal yang paling berpengaruh dengan bobot 0,412, para ahli dalam pengambilan keputusan menilai pelanggan menjadi inti dari perusahaan, karena didalam perusahaan asuransi kinerja semua elemen yang dilakukan untuk perusahaan didasarkan pada kepentingan, dan

kebutuhan *client* yang menjadi target sasaran. Perspektif utama lainnya adalah keuangan, kemudian diikuti dengan bisnis internal, dan pembelajaran, dan pertumbuhan.

III.5. Implikasi Manajerial

Pada perspektif keuangan, skor yang didapat berdasarkan pengukuran tersebut sebesar 23,25% hasil tersebut secara keseluruhan hampir mencapai target yang telah ditetapkan setiap ukuran sasaran strategi tersebut, namun terdapat beberapa ukuran, pertumbuhan laba, dan penurunan biaya operasional yang tidak mencapai target, hal ini dikarenakan, perusahaan ini bergerak dibidang jasa, yang sasaran utama menciptakan loyalitas pelanggan.

Pada perspektif pelanggan skor kinerja yang didapatkan berdasarkan pengukuran tersebut sebesar 29,47%, secara keseluruhan sasaran strategi berdasarkan terget yang menjadi ukuran telah mencapai target tersebut, berdasarkan hal tersebut perusahaan mampu menciptakan peningkatan kepuasan, dan kepercayaan pelanggan, serta *quality relationship* dengan *business consideration* terhadap pelanggan yang potensial, dalam pengembangan suatu perusahaan.

Pada perspektif *internal business* ini perusahaan mendapatkan skor sebesar 14,15%, berdasarkan simulasi penilaian tersebut perusahaan telah mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus menciptakan pengembangan bisnis internal, salah satunya dengan cara pemberdayaan pada bidang *business excellent* yang ada pada perusahaan tersebut, karena pada bidang tersebut, inovasi, kreatif, dan imajinatif dirancang dalam peningkatan kualitas kinerja karyawan.

Pada perspektif terakhir yaitu *learning and growth*. Skor yang didapatkan pada sasaran strategi tersebut sebesar 8,28%, secara keseluruhan perusahaan telah mencapai target. Hal yang harus dikembangkan pada perspektif ini adalah peningkatan sarana dan prasarana perusahaan terutama yang menyangkut kepentingan karyawan, seperti kantin, bus antar jemput karyawan serta memberikan kesempatan pelatihan-pelatihan dan motivasi kepada karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dan lebih produktif dalam melakukan pekerjaan.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka dapat disimpulkan bahwa PT Asuransi MSIG Indonesia memiliki indikator dalam hal pengukuran kinerja yang digunakan yaitu penjualan, analisis neraca, analisis liabilitas, analisis rentabilitas ekonomi, ROE, dan *cash flow*, serta laporan keuangan tahunan sebagai dasar data pengukuran kinerja, secara keseluruhan indikator pengukuran kinerja melalui persepsi keuangan yang digunakan PT MSIG menunjukkan hal yang positif, karena semua indikator yang menjadi pengukuran tersebut telah menghasilkan suatu peningkatan yang baik, yang menunjukkan produktivitas kinerja karyawan semakin baik.

Rancangan simulasi *balanced scorecard* yang menjadi penentu dalam mencapai hasil yang maksimal, hasil rancangan simulasi *balanced scorecard* secara keseluruhan menunjukkan hasil yang didapatkan sebesar 75,47%, hasil tersebut sudah optimal dalam mencapai target yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dan berdasarkan skala

penilaian, kinerja PT MSIG berada pada tahap yang baik, hal ini menjadikan perusahaan dapat lebih bersaing lagi dalam industri perasuransian, dan berpeluang tetap menjadi *market leader* dalam industri *general insurance*.

V. Daftar Pustaka

- [OJK] Otoritas Jasa Keuangan. 2013. Annual Report Otoritas Jasa Keuangan 2013 [internet]. [diunduh 2015 Maret 25]. Tersedia pada: www.ojk.co.id.
- Abrar. 2005. *Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi*. Jurnal Manajemen dan Organisasi [internet]. [diunduh pada 2015 Agustus 5]. Vol. 2: 4-15 Tersedia pada: www.ccs.org/ijbm.
- Dewi. 2001. Perencanaan Pengembangan Usaha dengan Metode *Balanced Scorecard*. Jurnal Manajemen dan Bisnis [internet]. [diunduh 2015 Agustus 12]. Vol. 10: 2-12 Tersedia pada: <https://www.chsm.org>.
- Erlinda. 2012. *Balanced Scorecard Analysis for Performance Measurement on Banking*. International Journal of Application and Research in Industrial Technology [internet]. [diunduh 2015 Juni 28]. Vol. 3: 14-54. Tersedia pada: <http://unix.cc.wmich.edu>.
- Johanes. 2002. *Balanced Scorecard as Measurement on Public Organization*. International Journal of Business and Management [internet]. [diunduh 2015 September 4]. Vol. 2: 2-15. Tersedia pada: www.towerswatson.com.
- Kaplan R S, Norton D P. 2000. *Balanced Scorecard; Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Kristiana. 2001. Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT "X". Jurnal Teknik Industri [internet]. [diunduh 2015 Juli 8]. Vol. 3: 48-56. Tersedia pada: <https://researchspace.auckland.ac.nz>.
- Maria. 2012. Perancangan *Balanced Scorecard* sebagai Alat untuk Review Strategi Perusahaan (Studi Kasus pada PT "SBP" di Surabaya). Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi [internet]. [diunduh 2015 Juni 26]. Vol. 1: 97-102. Tersedia pada: www.towerswatson.com.
- Rahayu. 2009. *Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT Jansen Indonesia)*. Jurnal Teknik Informatika [internet]. [diunduh 2015 Juni 28]. Vol. 3: 3-16 Tersedia pada: <https://www.shrm.org>.
- Susilo. 2008. Kinerja Layanan Universitas Islam Indonesia Diukur dengan Metode *Balanced Scorecard*. Jurnal Bisnis dan Organisasi [internet]. [diunduh 2015 September 1]. Vol. 30: 157-174 Tersedia pada: <http://unix.cc.wmich.edu>.
- Widodo. 2013. Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus: PT MCA). Jurnal Ekonomi dan Manajemen [internet]. [diunduh 2015 Agustus 28]. Vol. 3: 3-34 Tersedia pada: <http://ccfw.wmich.edu>.