

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (STUDI PADA PT ASURANSI SINAR MAS MEDAN)

¹Andre Doa A. Napitu,²Thomas Sumarsan ³Duma Megaria
Universitas Methodist Indonesia
e-mail : andredoanapitu@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.46880/siakun.V1N2.H20-32>

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif tentang pengukuran kinerja perusahaan pada PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan dengan menggunakan metode pengukuran kinerja Balanced Scorecard. Variabel yang digunakan adalah perspektif keuangan (ROA, ROE, Biaya Operasi, CR, DAR, DER), Perspektif customers/pemegang polis (atribut jasa perusahaan, citra perusahaan dan hubungan dengan nasabah/ pemegang polis), perspektif proses bisnis internal (inovasi dan proses operasi), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan kerja dan kemampuan karyawan). Sumber dan metode pengumpulan data adalah primer (kuisioner) dan sekunder (dokumen laporan keuangan). Periode penelitian tahun 2019 – 2021. Sampel dalam penelitian ini adalah pimpinan, karyawan, dan pemegang polis pada PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan dengan menerapkan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) ditarik kesimpulan sudah baik. Perspektif keuangan menunjukkan peningkatan yang baik dalam meningkatkan laba. Perspektif customers (pemegangpolis) kepada perusahaan sangat baik dan tinggi. Perspektif proses bisnis internal dengan ratio MCE menunjukkan telah menunjukkan efisien dan efektif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan telah terjadi pengelolaan yang baik terhadap karyawannya yang dibuktikan adanya kepuasan karyawan dan peningkatankemampuan karyawan. Secara keseluruhan kinerja PT Asuransi Sinar Mas CabangMedan telah baik dalam semua perspektif yang diukur.

Kata kunci : Balanced Scorecard, Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran Dan Pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja keuangan yang terlalu menitik beratkan pada sudut pandang keuangan sering mengakibatkan sudut pandang lain yangjuga penting. Seperti pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasidalam suatu perubahan.sehingga dalam suatu pengukuran kinerja sangatdiperlukan keseimbangan antar pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Keseimbangan tersebut akandapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjaacara keseluruhan (Basoeki, 2018).

Agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam abad informasi ini perusahaan memerlukankemampuan baru yaitu kemampuanuntuk mengolah aset tak berwujud. Kemampuan mengolah aset tak berwujud ini menguntungkanperusahaan daripada melakukan investasi pada pengolaan aset tak berwujud tersebut

memungkinkan perusahaan untuk; 1) *customer relationship* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif, 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran, 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan, 4) Menyebarakan teknologi informasi, *database* dan *system*. Agar dapat mewujudkan hal tersebut, maka diciptakan suatu metode konsep yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Dalam perspektif keuangan (*financial perspective*) perusahaan asuransi harus mampu mengelola keuangannya dengan baik. perusahaan asuransi harus mampu mengelola premi asuransi dari nasabah agar bisa diinvestasikan untuk mencapai keuntungan yang akan digunakan sebagai klaim asuransi kepada nasabah. Masalah yang akan timbul jika perusahaan asuransi tidak mengelola keuangannya dengan baik adalah akan terjadinya gagal bayar klaim asuransi terhadap nasabah.

Perspektif pelanggan (*Customer perspective*) berkaitan dengan masalah cara perusahaan asuransi melayani nasabah. nasabah harus diperlakukan dengan layak agar mereka merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Dengan pelayanan yang baik akan meningkatkan loyalitas nasabah terhadap perusahaan dan sebaliknya apabila pelayanannya buruk, nasabah pasti akan mencari perusahaan asuransi lain yang memiliki pelayanan yang lebih baik.

Untuk mencegah masalah *internal* dalam perusahaan asuransi pemimpin perusahaan harus rutin mengamati apakah seluruh kegiatan dijalankan oleh pegawai dengan metode yang telah ditetapkan atau tidak. Keahlian yang dimiliki pegawai akan menghasilkan proses bisnis internal (*internal process*) yang baik dan akan menguntungkan perusahaan selain dari bertambahnya jumlah nasabah secara otomatis akan meningkatkan keuntungan perusahaan melalui premi asuransi yang bertambah yang mana akan menambah modal investasi perusahaan asuransi untuk menghasilkan keuntungan dari kegiatan investasi tersebut. Dengan demikian perusahaan asuransi tidak hanya dapat memberikan klaim asuransi kepada nasabah tetapi juga mampu menghasilkan keuntungan.

Dalam perusahaan Asuransi penting dilakukan pembelajaran dan pertumbuhan salah satunya yaitu sumber daya manusia (pegawai). Peningkatan kemampuan pegawai dengan beberapa cara salah satunya dengan melakukan pelatihan akan meminimalkan perusahaan asuransi dari masalah kelalaian manusia (*human error*). Masalah motivasi juga adalah salah satu masalah yang dapat menghambat kinerja perusahaan, maka perlu dilakukan beberapa langkah untuk meningkatkan motivasi pegawai. Dan masalah lainnya dalam perspektif ini adalah sistem informasi. Dengan tersedianya sistem informasi yang lengkap mengenai nasabah akan mempermudah pegawai dalam mengambil tindakan.

Penelitian terdahulu oleh (Wafiyah, 2016) mengungkapkan metode *balanced scorecard* merupakan suatu alternatif pengukuran kinerja yang baik dengan melihat dari berbagai aspek atau sudut pandang. sehingga akan didapatkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.

Balanced Scorecard merupakan konsep yang berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan. Konsep berbasis *Balanced Scorecard* merupakan sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam

suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak yang akan merumuskan strategi perusahaan (Wahyuni, 2018). *Balanced Scorecard* jika diterjemahkan bisa bermakna laporan kinerja yang seimbang. Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan.

Beberapa perusahaan telah mencoba mengaplikasikan konsep ini dengan tujuan memperbaiki kinerja perusahaan mereka. Konsep ini juga membantu para kinerja tradisional yang berfokus hanya kepada penilaian kinerja keuangan dengan rasio-rasio keuangan saja.

Rasio yang digunakan adalah laba perusahaan, jumlah klaim, dan peningkatan premi dari nasabah. Dari perspektif pelanggan (*customer*) masih belum dilakukan pengukuran kinerja dengan baik dan lengkap, ukuran yang digunakan baru sebatas jumlah premi manajemen agar mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Serta menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya.

Penelitian ini akan dilakukan di PT Asuransi Sinar Masyang merupakan salah satu produk asuransi terbesar di Indonesia. Produk asuransinya mencakup asuransi mobil, motor, kesehatan, rumah dan jiwa. PT Asuransi Sinar Mas memiliki produk yang hampir sama dengan para pesaing yang mengakibatkan persaingan yang sangat kompetitif, sehingga diperlukan suatu strategi yang baik untuk menghadapi pasar persaingan yang kompetitif tersebut.

Selama ini PT Asuransi Sinar Mas dalam melaksanakan pengukuran kinerja bergantung dengan pengukuran yang masuk ke Asuransi Sinar Mas dan peningkatan jumlah nasabah. 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 ada pengukuran kinerja dengan baik dan teratur.

KERANGKA TEORI

Asuransi

Asuransi dipakai sebagai alat sosial agar mengurangi risiko dengan cara menggabungkan unit-unit exposures yang jumlahnya cukup untuk membuat kerugian-kerugian individual mereka secara bersama dapat diprediksi. Kemudian kerugian yang dapat diprediksi tersebut di bagi rata kepada semua anggota yang bergabung. Menurut sudut pandang orang yang ditanggung, asuransi adalah alat yang memungkinkan menakar biaya kecil tertentu (premi) dengan kerugian besar yang belum tentu (sampai sejumlah asuransi) di bawah suatu perjanjian dimana mereka (banyak) yang beruntung lolos dari kerugian akan membantu mereka (sedikit) yang tidak beruntung dengan mengganti kerugian yang mereka derita.

Menurut para ahli benih asuransi harta sudah ada semenjak ribuan tahun lalu di lembah Euphrat Babylonia. Saat itu perniagaan Babylonia telah mengalami perkembangan pesat sehingga para saudagar mengirim penjual mereka ke daerah sekitar Babilon untuk berdagang barang-barang mereka. Seiring berjalannya waktu, perjalanan penjualan ini sampai keluar negeri sehingga memakan waktu yang banyak. Para penjual ini mendapatkan upah berdasarkan persentase keuntungan dari perjalanan dagang mereka. Untuk meyakinkan para saudagar bahwa para penjual itu akan kembali membawa laba dan tidak akan melarikan diri maka para saudagar akan meminta sebuah jaminan. Salah satu jaminan yang diberikan penjual kepada para saudagarnya harta

benda mereka sendiri.

Kinerja Perusahaan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata kinerja mengandung arti:

(1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperhatikan, (3) kemampuan kerja.

Kinerja merupakan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu pekerjaan pada waktu tertentu.

Bentuk kinerja ini dapat berupa hasil akhir, saran, kompetensi, kecakapan, bentuk perilaku, dan keterampilan. Kinerja adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruhnya aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan.

Kinerja adalah gambaran mengenai seberapa besar tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi perusahaan yang telah tertuang dalam skema strategis suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan performance atau hasil kerja seseorang ataupun organisasi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan serta dapat diukur dengan. Pengukuran kinerja merupakan umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang memberikan informasi tentang seberapa baik tindakan tersebut mewakili rencana. Itu juga mengidentifikasi dimana manajemen mungkin perlu melakukan koreksi atau penyesuaian dalam perencanaan dan pengendalian. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan karena merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu. Pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward dan punishment system oleh karena itu sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendali organisasi.

Balanced Scorecard

Menurut (Pratiwi, 2016) balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu balanced (berimbang) menunjukkan bahwa kinerja karyawan ataupun personel diukur secara berimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, ekstern dan intern, jangka pendek dan jangka panjang. Scorecard (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kerja karyawan. Selain itu kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai oleh personel di masa depan.

Menurut (Efendi, 2012) Balanced Scorecard adalah alat manajemen kinerja yang digunakan untuk membantu menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan cara memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang saling berhubungan sebab akibat. Balanced Scorecard merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi perusahaan atau organisasi.

Kartu skor adalah kartu yang berfungsi sebagai pencatatan skor hasil kinerja seseorang. Melalui kartu skor, skor yang ingin dicapai personel di masa yang akan datang dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

Hasilnya berguna untuk bahan evaluasi terhadap personel yang bersangkutan. Berimbang memiliki arti bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari segi keuangan dan non keuangan, jangka panjang atau pendek, intern dan ekstern. Balanced scorecard adalah kumpulan dari empat yang berkaitan langsung dengan strategi perusahaan atau organisasi, yaitu kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan (Devani, 2016). Balance Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja perusahaan yang berusaha

menerjemahkan visi, misi strategi perusahaan atau perusahaan dalam empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (customer), perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pembelajaran/pertumbuhan. Metode ini dirancang dalam upaya mengantisipasi persaingan di era globalisasi. Dalam eraini setiap perusahaan harus memiliki kemampuan dan keunggulan tertentu agar mampu bertahan dan memenangkan persaingan.

Visi dan strategi organisasi diterjemahkan dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja yang terdapat dalam empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Lestari, 2013).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard adalah suatu kerangka kerja pengukuran kinerja yang menyatakan visi dan strategi organisasi dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

1. Perspektif Keuangan Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan diukur dengan menggunakan rasio keuangan, yaitu alat untuk mengukur profitabilitas perusahaan. Pengukuran yang dipakai dapat berbentuk :

1) Rasio-Rasio Keuangan

1.) Return On Assets (ROA)

ROA merupakan ukuran kemampuan Perusahaan dalam menghasilkan laba dengan semua aktivitas yang dimiliki perusahaan

$$ROA = \frac{NET\ INCOME}{TOTAL\ ASSETS}$$

2.) Return On Equity (ROE)

ROE merupakan ukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan modal sendiri yang dimiliki.

$$ROA = \frac{NET\ INCOME}{TOTAL\ EQUITY}$$

3.) Biaya Operasi Biaya berupa pengeluaran uang untuk melaksanakan kegiatan pokok, yaitu berupa biaya penjualan dan administrasi untuk memperoleh pendapatan, tidak termasuk pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan dan penyusutan (operating expenses).

4.) Current Ratio Rasio ini digunakan untuk mengukur likuiditas perusahaan dalam

membayar hutang jangka pendek dengan aset lancar yang dimiliki perusahaan. Semakin besar rasio ini semakin baik keuangan perusahaan. Rumus yang digunakan:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{NET INCOME}}{\text{TOTAL ASSETS}}$$

- 5.) Debt to Asset Ratio Rasio ini digunakan untuk mengukur besaran proporsi utang terhadap aset perusahaan. Semakin besar rasio ini maka semakin baik keuangan perusahaan. Rumus yang digunakan:

$$\text{DAR} = \frac{\text{TOTAL UTANG}}{\text{TOTAL ASSET}}$$

- 6) Debt to Equity Ratio Rasio ini digunakan untuk mengukur besaran proporsi utang terhadap modal perusahaan. Dengan memberikan petunjuk umum tentang kelayakan kredit dan risiko keuangan pemilik perusahaan. Semakin besar rasio ini semakin baik keuangan perusahaan. Rumus yang digunakan:

$$\text{DER} = \frac{\text{TOTAL UTANG}}{\text{TOTAL EKUITAS}}$$

2. Perspektif Pelanggan (Pemegang Polis)

Pengukuran ataupun penilaian pada perspektif ini memfokuskan perhatiannya kepada nasabah PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan mengenai kinerja perusahaan yang dilihat dari kepuasan pemegang polis (Customer Satisfaction) yang terdiri dari tiga tolok ukur yaitu atribut jasa perusahaan, citra perusahaan, dan hubungan dengan nasabah/pemegang polis.

a.) Atribut jasa perusahaan

Atribut jasa perusahaan menyangkut kemampuan PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan didalam menawarkan produk, memberikan pelayanan dan melakukan proses transaksi. Pengambilan data akan dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para pemegang polis PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan untuk selanjutnya diisi dan akan diolah.

b.) Citra Perusahaan

Citra perusahaan menyangkut tanggapan nasabah terhadap reputasi perusahaan dimana dalam hal ini adalah reputasi PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan. Dalam hal ini ada dua tolok ukur yaitu bagaimana tanggapan pemegang polis terhadap citra perusahaan sebagai asuransi yang aman, sehat dan terpercaya dan bagaimana tanggapan pemegang polis terhadap kualitas pelayanan yang diberikan karyawan. Pengambilan data

akan dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para pemegang polis PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan untuk selanjutnya diisi dan akan diolah.

c.) Hubungan dengan nasabah/pemegang polis

Hubungan dengan nasabah/pemegang polis menyangkut sikap karyawan dan kenyamanan yang diterima oleh pemegang polis selama melakukan transaksi. Pengambilan data akan dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para pemegang polis PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan untuk selanjutnya diisi dan akan diolah.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif internal ini memungkinkan pimpinan perusahaan untuk melakukan identifikasi terhadap berbagai proses bisnis internal yang dianggap penting dan harus dikuasai dengan baik oleh pihak perusahaan. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a.) Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut. Pengambilan data dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan pimpinan PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan terkait dengan inovasi yang dilakukan Perusahaan tersebut.

b.) Proses Operasi

Proses operasi lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari jasa yang diberikan kepada pemegang polis. Pengukuran proses operasi terdiri dari waktu pemrosesan, waktu inspeksi, waktu pemindahan dan waktu menunggu. Indikator ini dengan melihat efisiensi waktu yang dilakukan PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan yaitu dengan melihat rasio Manufacturing Cycle Efficiency/MCE

$$MCE = \frac{STANDAR\ WAKTU\ PROSES}{W.PEMROSESAN + W.INSPEKSI + W.PEMINDAHAN + W.MENUNGGU}$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Pengambilan data pada perspektif ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner mengenai kepuasan dan kemampuan

karyawan kepada responden dalam hal ini karyawan PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan untuk diisi dan hasil jawabannya akan diolah.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian kuisioner (instrumen penelitian) didalam penelitian ini dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut :

1) Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian eksperimental berbeda dengan pengukuran validitas dalam pengajuan validitas dalam penelitian survei. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuisioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut.

2) Uji Reliabilitas

Kendala (reliability) suatu pengukuran dalam penelitian menunjukkan seberapa jauh pengukuran dalam penelitian menunjukkan seberapa jauh pengukuran tersebut tanpa bias dan oleh karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen.

HASIL PENGUKURAN KINERJA DENGAN BSC

a. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis terhadap kinerja perusahaan dari perspektif keuangan memberikan petunjuk bahwa strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya telah memberikan kontribusi dalam peningkatan laba perusahaan pada tahun 2019 – 2020 kecuali pada tahun 2021 mengalami penurunan yang signifikan. Perspektif ini berhubungan dengan Return On Equity (ROE), Return On Asset (ROA), dan biaya operasi (BO).

ROE sebesar 2,92% rata rata rasio pada tahun 2019 – 2020 mengalami kenaikan dari 3,69% menjadi 4,11% dan terjadi penurunan pada tahun berikutnya menjadi 0,97. ROA secara keseluruhan sebesar 1,43 %.

Rata-rata rasio mengalami kenaikan pada tahun 2019 dan 2020 dan terjadi penurunan pada tahun 2021. Rata-rata biaya operasi secara keseluruhan sebesar 48,56 %. Rata-rata rasio tahun 2019 – 2020 mengalami kenaikan dari 15,15 % menjadi 106,87 % tetapi mengalami penurunan pada tahun 2021 menjadi 23,65 %. Data diatas juga menunjukan kenaikan pendapatan dari tahun 2019- 2020 tetapi menurun pada tahun 2021.

PT Asuransi Sinar Mas mengalami kenaikan current ratio dari tahun 2019 –

2021, dikarenakan peningkatan aset lancar dan utang lancar yang cukup baik. Pada tahun 2020 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2019 sebesar 6,34 menjadi 7,79 dan mengalami peningkatan yang begitu signifikan pada tahun 2021 yaitu sebesar 10,60. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kemampuan keuangan PT Asuransi Sinar Mas untuk membayar utang lancar yang harus segera dipenuhi dengan aset lancar memiliki rata-rata rasio sebesar 8,24 yang berarti setiap utang lancar Rp. 1,00 dijamin oleh aset lancar sebesar Rp. 8,24 dan dikategorikan sangat baik karena berada diatas 2,00 (Syamsudin, 2009:44) Debt to Asset Ratio (DAR) mengalami penurunan yang cukup signifikan dari tahun 2019 – 2021. Penurunan pada tahun 2020 sebesar 0,05 dari tahun sebelumnya dan mengalami penurunan yang drastis pada tahun 2021 yaitu dari 0,20 pada tahun 2020 menjadi 0,09 pada tahun berikutnya. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kemampuan aset PT Asuransi Sinar Mas dalam membiayai utang memiliki rata-rata rasio 0,18 dan memiliki kategori cukup baik karena diatas nilai baku sebesar 0,3. Artinya aset perusahaan sebesar Rp. 0,18 dapat digunakan menjamin utang sebesar Rp. 1,00.

Debt to Equity Ratio (DER) mengalami penurunan dari tahun 2019 – 2021, disebabkan karena terjadinya pada total utang yang cukup signifikan pada tiga tahun tersebut. Pada tahun 2020 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya semula sebesar 0,56 menjadi 0,38 dan berlanjut mengalami penurunan pada tahun berikutnya menjadi 0,23.

b. Perspektif Customers (pemegang polis)

• Atribut Jasa Perusahaan

Atribut jasa perusahaan menyangkut kemampuan perusahaan asuransi didalam menawarkan produk, memberikan pelayanan dan melaksanakan proses transaksi. Secara keseluruhan dengan nilai rata-rata jawaban responden berada pada angka 4,51. Hasil ini memberikan pengertian bahwa para pemegang polis asuransi pada PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi terhadap Atribut Jasa Perusahaan, yang berarti perusahaan melaksanakan transaksi dengan akurat, memberikan jaminan dan kepercayaan terhadap proses transaksi, biaya transaksi tidak tinggi, pelayanan cepat, lokasi kantor mudah dicapai, banyak produk yang ditawarkan, dan banyak fasilitas yang ditawarkan kepada pemegang polis.

• Citra Perusahaan

Menunjukkan nilai jawaban responden yang tinggi dengan nilai rata-rata

4,54. Dilihat dari setiap item pada indikator citra perusahaan ini, jawaban responden untuk citra sebagai perusahaan asuransi jiwa yang aman, sehat dan terpercaya mempunyai nilai rata-rata yang tinggi yaitu sebesar 4,52 artinya pemegang polis merasa yakin kepada eksistensi dan keamanan PT Asuransi Sinar Mas. Untuk item bahwa PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas kepada setiap pemegang polis juga mempunyai nilai rata-rata yang tinggi dengan nilai 4,56 artinya selama ini PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan telah memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas dalam setiap layanan transaksi dan layanan lainnya sesuai kebutuhan pemegang polis.

- **Hubungan dengan Nasaba**

Secara rata-rata jawaban 25 orang responden memberikan nilai tinggi pada angka 4,56 dengan ini menandakan bahwa pemegang polis PT Asuransi Sinar Mas dengan perusahaan memiliki hubungan yang baik dan saling menguntungkan. Jika dilihat lagi item-item yang ada pada indikator diatas berdasarkan jawaban responden berada dalam kisaran baik. PT Asuransi Sinar Mas memberikan penjelasan dalam melakukan proses transaksi mempunyai nilai rata-rata tinggi yaitu dengan nilai 4,44. Item PT Asuransi Sinar Mas memberikan layanan terhadap penyelesaian masalah pemegang polis memiliki nilai rata-rata 4,60. Item Keramahan karyawan PT Asuransi Sinar Mas terhadap pemegang polis memiliki nilai rata-rata yang tinggi yaitu 4,52. Dan item PT Asuransi Sinar Mas memberikan akses terhadap pelayanan yang menarik dan mendukung proses pelayanan terhadap pemegang polis juga memiliki nilai tinggi yaitu 4,68.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menggunakan pengukuran untuk melihat apakah selama ini perusahaan telah melakukan proses inovasi dan proses operasi dalam pengembangan produknya.

- **Inovasi**

Perusahaan Asuransi Sinar Mas mulai melakukan inovasi pada produknya pada tahun 2021 dengan mengkombinasikan produknya dengan produk rider/pelengkap.

- **Proses Operasi**

$$MCE = \frac{7 \text{ hari}}{2 \text{ hari} + 1 \text{ hari} + 1 \text{ hari} + 1 \text{ hari} + 1,4} = \frac{7}{5}$$

Berdasarkan hasil tersebut sesuai dengan kriteria penilaian yaitu angka

MCE mendekati satu (1), artinya telah terjadi keefektifan dan keefisienan dalam proses operasi untuk melayani masyarakat yang ingin menjadi pemegang polis asuransi. Nilai 1,4 cenderung mendekati angka 1, sehingga proses operasi yang ada pada PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan telah berjalan dengan efektif dan efisien.

d. Melayani pengajuan klaim

$$MCE = \frac{480 \text{ menit}}{120 \text{ menit} + 90 \text{ menit} + 90 \text{ menit} + 30 \text{ menit}} = 1,45$$

Berdasarkan hasil tersebut sesuai dengan kriteria penilaian yaitu angka MCE mendekati (1), artinya telah terjadi keefektifan dalam proses operasi untuk melayani pemegang polis yang ingin mengajukan klaim. Nilai 1,45 cenderung mendekati angka 1, sehingga proses operasi yang ada pada PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan dalam memberikan pelayanan terhadap klaim telah berjalan dengan efektif dan efisien.

a. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dilihat dari perspektif Balanced Scorecard (BSC) untuk pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah perspektif yang pertama sekali harus dikelola dengan baik. Karyawan yang berkualitas harus dimiliki oleh manajemen Perusahaan sehingga mampu menjalankan perspektif proses bisnis internal. Karyawan yang berkualitas lah yang mampu menjelaskan proses bisnis internal, selanjutnya dalam konsep BSC dinyatakan bahwa proses bisnis internal yang berjalan baik akan mampu menghasilkan produk/jasa yang berkualitas, yang pada akhirnya produk Perusahaan asuransi diminati oleh Customers (pemegang polis). Produk yang diminati oleh customers akan meningkatkan penjualan/pendapatan premiasuransi yang pada akhirnya akan meningkatkan laba Perusahaan. Kebijakan PT Asuransi Sinar Mas memberikan secara terus menerus pelatihan kepada karyawan adalah perwujudan strategi dalam implementasi Balanced Scorecard.

KESIMPULAN

1. Pengukuran kinerja perusahaan PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC) ditemukan secara keseluruhan sudah baik. Setiap perspektif yang digunakan dalam kerangka BSC menghasilkan bahwa kinerja perusahaan telah baik.
2. Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif keuangan, dalam kurun waktu tiga tahun (2019 -2021) menunjukkan bahwa PT Asuransi Sinar Mas Cabang Medan telah menunjukkan peningkatan yang cukup baik dalam kinerja keuangan terutama untuk kemampuan menghasilkan laba. Perspektif ini diukur dengan ROE, ROA, BO, CR, DAR, dan DER. Dalam kurun waktu tersebut terjadi kenaikan dan penurunan yang tidak terlalu signifikan dan cenderung mendekati nilai ROA dan ROE. Dalam hal kenaikan jumlah pendapatan, laba bersih, dan total aktiva, serta total biaya cenderung naik secara signifikan, apalagi pada tahun 2020 terjadi kenaikan yang signifikan pada pendapatan dan total biaya.
3. Pemegang polis telah puas dengan pelayanan yang ada baik saat menjadi peserta, pemegang polis, dan melakukan transaksi terkait, dsb.
4. Perspektif proses bisnis internal, ini dilihat dengan menggunakan pengukuran Manufacturing Cycle Efficiency/MCE yaitu efisiensi dan efektivitas

penggunaan waktu dalam proses operasi perusahaan asuransi. Dari dua ukuran waktu yang digunakan yaitu waktu menjadi peserta pemegang polis dan waktu yang digunakan saat pengajuan klaim dari pemegang polis, menunjukkan bahwa telah terjadi efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan waktu yang dibuktikan dengan MCE yang mendekati 1 (satu).

5. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa PT Asuransi Sinar Mas telah melakukan pengelolaan yang baik terhadap karyawannya. Perusahaan telah melakukan peningkatan kualitas dan kompetensi karyawannya secara terus menerus dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang memadai. Karyawan merasa puas dan senang dengan model manajemen yang ada. Hasil pengolahan kuisioner secara rata-rata untuk semua item pertanyaan dan indikator yang ada seperti kepuasan karyawan dan kemampuan karyawan menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi pada angka 4,26. Ini berarti karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaan, dan juga karyawan merasa senang dengan program peningkatan kompetensi mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Biazzo, S., & Garengo, P. (2017). *Performance measurement with the balanced scorecard*. Springer
- Hadiansah, D., Ahmadi, E., Rahayu, Y. N., Tanjung, R., Dasmana, A., Kurniasih, N., ... & Rachman, B. A. (2021). *Membaca Perspektif Balanced Scorecard*.
- Hansen, dkk. 2014. *Akuntansi Manajemen*, Alih Bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Amos Kwary. Jakarta: Erlangga.
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balance scorecard*. Raih Asa Sukses.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.
- Andiarto, A. 2015. *Perancangan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Di Bmt Ugt Sidogiri Dengan Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp) Dalam Pembobotan Key Performance Indicators (Kpi)*. Disertasi. Universitas Airlangga.
- Basoeki, Y. G. (2018). *Bandung Concert Hall Tema Movement* (Doctoral dissertation, Universitas Komputer Indonesia).
- Devani, V. 2016. *Pengukuran Kinerja Perpustakaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. Vol 15(1). Hal 27-35
- Deyangan, Kec. Mertoyudan, Kab. Magelang. *Jurnal Pemikiran Agama untuk Pemberdayaan*. Vol 15 (1). Hal 145-174.
- Effendi, R. (2012). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Kanwil Dj P Sumsel Dan Kep. Babel)*. In *Forum Bisnis Dan Kewirausahaan*. *Jurnal Ilmiah STIE MDP*. Vol 1(2). Hal 68- 73.
- Fitriya, A. 2018. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada CV XY*. Disertasi. Universitas Mercu Buana Yogyakarta.
- Indrawan, D. C., dan Siti Mutmainah, S. M. 2011. *Pengaruh corporate social responsibility terhadap kinerja perusahaan*. Disertasi. Universitas Diponegoro.
- Kosasi, S. 2015. *Pengukuran kinerja web brinet system dengan metode IT balanced scorecard*. *Jurnal Buana Informatika*. Vol 6 (1). Hal 1-10.
- Laksamana, K. B. A., Yuniarta, G. A., & Prayudi, M. A. (2019). *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Koperasi dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kabupaten*

- Buleleng). JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha. Vol 10(1)
- Lestari, A. S. (2013, April). Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang). In Makalah disajikan dalam 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE). Tersedia juga secara online di: <http://educ.utm.my/wpcontent/uploads/2013/11/61.pdf> [diakses di Bandung, Indonesia: 15 Januari 2017].
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA). Vol 4(10).
- Nugroho, A. (2019). Usulan Alternatif Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard dan Swot Sebagai Pendukung Pengukuran Kinerja Perusahaan Transportasi di Indonesia (Studi Kasus: Perusahaan Otobus Maju Lancar, Yogyakarta).
- Pratiwi, U. 2016. Balanced scorecard dan manajemen strategik. Jurnal manajemen dan akuntansi, Vol 11(2)
- Rianto, N. 2012. Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Wakaf Uang. Jurnal Asy- Syir'ah. Vol 44(2): 813-828
- Rindayani, I. G. A., Darmawan, N. A. S., SE, A., & Purnamawati, I. G. A. (2015). Analisis Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Bali Pawiwahan). JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha. Vol 3(1)
- Riyana, H. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. Jurnal SEKURITAS (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi.) Vol 1(2)
- Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) pasal 246. Wafiyah, W. (2016) PEMBERDAYAAN DASAR WISMA SEBAGAI UPAYA PEMBERLANGSUNGAN K3 (KEBERSIHAN, KEINDAHAN, DAN KETERTIBAN) DI DUSUN GINTUNGAN, DESA DEYANGAN, KEC. MERTOYUDAN, KAB. MAGELANG. Dimas: Jurnal Pemikiran Agama untuk Pemberdayaan, 15(1), 145-174
- Wahyuni, 2018. Perancangan pengukuran kinerja pt. gemilang kencana abadi. Disertasi. Institut Pertanian Bogor.
- Wirawan, G. S. K. 2017. Peta Strategi dan Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Studi Kasus Tvri Stasiun di Yogyakarta. Disertasi. UAJY