

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
No. DAFTAR : 1773/Per-Ump/2013
TANGGAL : 10 - 9 - 2013

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT. ASURANSI WAHANA TATA CABANG
PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

Nama : Rischa Oktariany

NIM : 22 2009 222

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2013**



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT. ASURANSI WAHANA TATA CABANG
PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



OLEH :

Nama : Risca Oktariany

NIM : 22 2009 222

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2013**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rischa Oktariany

Nim : 22 2009 222

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palembang, Maret 2013
Penulis



Rischa Oktariany

Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. ASURANSI WAHANA TATA CABANG PALEMBANG**

Nama : **Rischa Oktariany**

NIM : **22.2009.222**

Fakultas : **Ekonomi**

Program Studi : **Akuntansi**

Mata Kuliah Pokok : **Sistem Pengendalian Manajemen**

Diterima dan Disyahkan
Pada Tanggal.....*30-4-2013*.....

Dosen Pembimbing



(Drs. Sunardi, S.E., M.Si)
NID/NBM :0206046303/784021

Mengetahui
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



(Rosalina Ghozali, S.E., Ak, M.Si)
NID/NBM : 0228115802/1021961

Motto :

- *Sebuah sukses lahir bukan karena kebetulan atau keberuntungan semata.*
- *Sebuah sukses terwujud karena diikhtiarkan melalui perencanaan yang matang, keyakinan, kerja keras, keuletan dan niat baik,*

(Rischa Oktariany)

Kupersembahkan kepada :

- ♥ *Papa dan Mama tercinta*
- ♥ *Saudaraku-saudaraku tersayang*
- ♥ *Sahabat dan Kekasihku Tersayang*
- ♥ *Almamater*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan karunianya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tak terlupakan penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengeluarkan umat manusia dari kegelapan menuju cahaya benderang, kepada sahabat, keluarga, dan pengikutnya yang tetap istiqomah hingga akhir zaman.

Dalam skripsi ini, penulis melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku Ayahanda Kasmuri, SH dan Ibunda tercinta Arniwati, yang telah mendidik, membiayai, mendoakan, dan memberi dorongan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Drs. Sunardi, S.E., M.Si sebagai pembimbing yang telah memberikan bimbingan, memberikan pengarahan dan saran-saran dengan tulus ikhlas dan penuh kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi ini, dan tak lupa juga penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak H. M. Idris, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang
2. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, S.E., Ak., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
3. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si dan Ibu Welly, S.E., M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
4. Bapak Drs. Sunardi, S.E., M.Si selaku Pembimbing Akademik.
5. Seluruh pimpinan, dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang atas bantuan dan perhatiannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Akhir kata penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan baik yang disengaja maupun tidak sengaja, kesempurnaan hanya milik Allah SWT dan kekurangan milik penulis. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, Amin...

Palembang, Maret 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	x
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xi
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	8
B. Landasan Teori	9
1. Sistem Pengukuran Kinerja.....	9
a. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	9
b. Elemen Pengukuran Kinerja.....	10
c. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
d. Manfaat Pengukuran Kinerja	12
e. Kelemahan Pengukuran Kinerja.....	13
2. <i>Balanced Scorecard</i>	13
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
b. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	14
c. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	15
d. Tolak ukur <i>Balanced Scorecard</i>	17
e. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	18
f. Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> ...	20
3. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan BSC	21
4. Tujuan Pengukuran Kinerja dengan BSC	24

BAB III	METODE PENELITIAN	
	a. Jenis Penelitian	25
	b. Tempat Penelitian.....	26
	c. Operasionalisasi Penelitian	26
	d. Data yang Diperlukan.....	26
	e. Teknik Pengumpulan Data.....	27
	f. Analisis Data dan Teknik Analisis	28
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	30
	1. Gambaran Umum Perusahaan.....	30
	a. Sejarah singkat perusahaan.....	30
	b. Bidang usaha.....	32
	c. Struktur organisasi.....	32
	d. Aktivitas dan Produk.....	41
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	
	1. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan BSC.....	44
	2. Elemen-elemen BSC	48
	a. Perspektif Keuangan.....	48
	b. Perspektif Pelanggan.....	68
	c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	72
	d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	75
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	81
	A. Simpulan.....	81
	B. Saran.....	84
	DAFTAR PUSTAKA	86
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	87

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Pengukuran Kinerja	4
Tabel II.1 Tolak ukur <i>Balanced Scorecard</i>	23
Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel.....	26
Tabel IV.1 Desain <i>Balanced Scorecard</i>	46
Tabel IV.2 Premi bruto.....	49
Tabel IV.3 Penurunan Pendapatan Premi	50
Tabel IV.4 Data Biaya Operasional	52
Tabel IV.5 Rasio Biaya Operasional	53
Tabel IV.6 Aktiva lancar dengan Hutang Lancar	55
Tabel IV.7 Aktiva lancar, Persediaan, Hutang lancar, Kas.....	57
Tabel IV.8 Rasio likuiditas.....	61
Tabel IV.9 NPM PT. Asuransi Wahana Tata.....	62
Tabel IV.10 Rasio Profitabilitas.....	68
Tabel IV. 11 Data Retensi Pelanggan	69
Tabel IV.12 Data Akuisisi Pelanggan	70
Tabel IV.13 Klaim Bruto	71
Tabel IV.14 Data Produk Baru	73
Tabel IV.15 Rasio Produk Baru	74
Tabel IV.16 Data Proses Operasi	74
Tabel IV.17 Rasio Karyawan yang Dilatih	75
Tabel IV.18 Rasio Retensi Karyawan	77
Tabel IV.19 Rekapitulasi Kehadiran Karyawan.....	78
Tabel IV.20 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja.....	79

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Penilaian Kinerja dengan menggunakan BSC	20
Gambar IV.1 Struktur organisasi.....	33
Gambar IV.2 Grafik Penurunan Pendapatan	50
Gambar IV.3 Grafik Biaya Operasional.....	53

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Surat Pernyataan Selesai Melakukan Riset	88
Lampiran 2 : Foto Copy Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi	89
Lampiran 3 : Foto Copy Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi	90
Lampiran 4 : Foto Copy Sertifikat Lulus TOEFL	91
Lampiran 5: Foto Copy Surat Keterangan Lulus Membaca Al-Quran	92
Lampiran 6 : Biodata Penulis	93

ABSTRAK

Rischa Oktariany / 22.2009.222 /2013/ Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang/ Sistem Pengendalian Manajemen.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana kinerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ? Tujuan Penelitian untuk mengetahui kinerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Manfaat penelitian ini adalah bagi penulis, bagi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, dan bagi Almamater.

Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Dilakukan di PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang yang berlokasi di Jl. Kol. H. Burlian No. 173 KM 5 Palembang. Data yang digunakan adalah data sekunder. Metode pengumpulan data adalah metode wawancara dan dokumentasi. Analisis yang digunakan kuantitatif dan kualitatif sedangkan teknis analisis yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan dengan indikator; pendapatan, biaya operasional, rasio likuiditas, dan rasio profitabilitas, perspektif pelanggan dengan indikator; retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal dengan indikator; proses inovasi dan proses operasi serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator; kompetensi Sumber Daya Manusia, retensi karyawan dan produktivitas karyawan adalah cukup baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang termasuk dalam kriteria cukup, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Kata Kunci: Kinerja, Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

ABSTRACT

Rischa Oktariany / 22.2009.222 / 2013 / *The Corporate Performance Measurement By Using the Balanced Scorecard Approach at PT. Asuransi Wahana Tata Palembang / Management Control Systems.*

The problem of this study was How the performance at PT. Asuransi Wahana Tata Palembang by using the Balanced Scorecard approach? The purpose of this study was determine the performance of PT. Asuransi Wahana Tata Palembang by using the Balanced Scorecard approach. It is hoped that the study conducted could be useful for the writer, PT. Asuransi Wahana Tata Palembang and the alma mater.

This study used descriptive method. It was conducted at PT. Asuransi Wahana Tata Palembang located at Jl. Kol. H. No. Burlian. 173 KM 5 Palembang. The data of this study used secondary data. The techniques of collection the data were interviews and documentation. The technique of analyzing the data were quantitative and qualitative.

The result of this study showed that the average value of each perspective, which were financial perspective with operating expenses, income, likuidity ratio, and profitability ratio; indicators customer perspective with retention of customer, customer acquisition, and customer satisfaction indicators; the internal business process perspective with innovation and operating process indicators; and the growth and learning perspective with human resources competency, employee retention and employee productivity indicators were quite good. It can be concluded that the performance at PT. Asuransi Wahana Tata Palembang was included on adequate criterion, although there are some suggestion and improvements that need to be done.

Keywords: performance, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik itu berbentuk perusahaan maupun instansi dalam melakukan aktivitas operasionalnya tentu saja perlu mengukur kinerja organisasi. Pengukuran kinerja ini dilakukan bukan hanya untuk mengetahui baik buruknya hasil kerja yang dilakukan organisasi tersebut, akan tetapi juga dapat dipakai sebagai alat ukur untuk melihat apakah organisasi tersebut dapat bertahan atau tidak dalam operasionalnya.

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Sony Yuwono, dkk. 2007:23), hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pengukuran kinerja selama ini yang diterapkan organisasi baik perusahaan maupun instansi biasanya hanya menggunakan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Pengukuran kinerja non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan di masa yang

akan datang dan didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang berhasil dicapai dan dipusatkan pada tiga dimensi utama yaitu : efisiensi, kualitas, dan waktu.

Untuk menilai kinerja suatu perusahaan diperlukan pengukuran kinerja yang komprehensif, yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang melibatkan empat aspek, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mardiasmo, 2002: 123).

Menurut Mulyadi (2001:344) pengukuran kinerja dengan dengan *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif atau pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan. Menurut Abdul Halim, dkk (2000:218) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang strategis karena tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan saja, tetapi juga aspek-aspek non keuangan, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* terdapat kriteria-kriteria bagi perusahaan yang akan menerapkan *Balanced Scorecard*. Menurut Sony Yuwono, dkk (2002:155) kriteria-kriteria tersebut antara lain : (1) memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang gamlang, (2) memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok

fungsional, (3) kondisi persaingan yang semakin meningkat, (4) kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi.

Sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif tercermin dalam *Balanced Scorecard*, suatu metode yang mengungkapkan betapa pentingnya untuk melihat baik aspek keuangan maupun aspek non keuangan guna tercapainya keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan, diperlukan kinerja sama seluruh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami visi, misi tujuan dan strategi perusahaan dengan baik. *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan serta menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan yang ada, melalui tujuan, ukuran, target dan inisiatif dari tiap *Balanced Scorecard Perspective*. Dengan demikian, dapat menciptakan dan mewujudkan suatu kesatuan arah untuk menuju pencapaian tujuan dan strategi perusahaan yang telah ditetapkan.

PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Dalam perkembangannya PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dihadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan. Tingkat persaingan semakin meningkat karena munculnya bermacam asuransi yang menyediakan berbagai fasilitas dan pelayanan yang memuaskan. PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, terampil dan berkemampuan di bidang jasa. Sehingga PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang bisa bertahan sampai sekarang.

Dalam rangka peningkatan kinerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat dilihat pada tabel pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dari tiga tahun ke belakang yaitu 2010 sampai dengan tahun 2012.

Tabel I.1
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Pengukuran Kinerja
Untuk Periode Yang Berakhir Desember 2010-2012

<i>Strategi Objektive</i>	<i>Out Measure (Ukuran Hasil)</i>	2010	2011	2012
Perspektif Keuangan	Kinerja			
Pendapatan	Penurunan pendapatan	0,049 %	0,038 %	0,025%
	Biaya Operasional	0,049 %	0,028 %	0,07 %
	Rasio Likuiditas			
	- <i>Current Ratio</i> (CR)	146,1 %	117,53%	192,73 %
	- <i>Quick Ratio</i> (QR)	95,52 %	49,06 %	80,84 %
	- <i>Cash Ratio</i> (CAR)	16,9 %	46,35%	29,43 %
	Rasio Profitabilitas			
	- <i>Net Profit Margin</i> (NPM)	41,95 %	35,63 %	50,89 %
	- <i>Asset Turnover</i> (AT)	1,67 kali	1,39 kali	1,21 kali
	- <i>Return On Investment</i> (ROI)	70,30%	49,58%	61,71%
	- <i>Return On Equity</i> (ROE)	100,18%	85,34 %	99,33 %
Perspektif Pelanggan				
1)Retensi pelanggan	Pertumbuhan usaha dengan pelanggan yang ada saat ini	93,02 %	50,36 %	58,03 %
2)Akuisisi Pelanggan	Pelanggan baru setiap tahunnya	10,92 %	21,29 %	16,3 %
3)Kepuasan Pelanggan	Besarnya produk yang di klaim pelanggan	6.550.044.000	4.453.200.050	5.197.266.880

Perspektif Bisnis Internal				
1) Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	Penjualan dari produk baru terhadap total pendapatan perusahaan	118,46 %	78,8 %	55,84 %
2) Proses Operasi	Tingkat efektifitas dari proses operasi	14 hari	10 hari	7 hari
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
1) Kompetensi SDM	Rasio karyawan yang ikut pelatihan	10 orang	18 orang	25 orang
2) Retensi Karyawan	Rasio karyawan yang mampu bertahan selama mungkin	15,2 %	10,7 %	8 %
3) Produktivitas Karyawan	Rata- rata kehadiran karyawan	15 hari	18 hari	20 hari

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan tabel I.1, maka dapat dilihat bahwa PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang ditemukan adanya permasalahan dimana pendapatan premi yang didapat perusahaan mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena perusahaan setiap tahunnya menambah produk premi, akan tetapi produk premi tidak mencapai pendapatan yang memuaskan sesuai yang diinginkan perusahaan. Dalam hal ini perlu kita lihat pengukuran kinerja pertumbuhan pendaptan premi dari PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang tersebut untuk dapat berkembang di masa mendatang.

Pada perspektif pelanggan, pertumbuhan usaha dengan pelanggan yang ada saat ini dan pelanggan baru setiap tahunnya dapat dilihat persentase retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang mengharapkan manajer harus

mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham.

Dalam perspektif bisnis internal di lihat segi inovasi produk dan jasa yang ditawarkan dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012 mengalami penurunan tiap tahunnya dan minimnya proses operasi pada tahun 2010 disebabkan karena proses untuk membuat data dan menyampaikan produk dan jasa sangat kurang.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari kompetensi SDM (karyawan yang ikut pelatihan), retensi karyawan (karyawan yang mampu bertahan selama mungkin), dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan mengambil judul Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut dan karena rumusan masalah merupakan langkah yang penting dalam penulisan penelitian ini, maka penulis mencoba merumuskan masalah yang menjadi dasar dalam penelitian ini yaitu Bagaimana kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penulisan ini adalah untuk mengetahui dan mendiskripsikan kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang ?

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

- a. Bagi penulis, memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
- b. Bagi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, sebagai bahan masukan atau pertimbangan mengenai sistem penilaian kinerja yang komprehensif dengan *Balanced Scorecard* sehingga PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat mengevaluasi kinerjanya secara lebih komperhensif.
- c. Bagi almamater, sebagai bahan masukan bagi penulis lainnya yang akan melakukan penelitian sehubungan dengan judul penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Sari Septia Lestari (2011) dengan judul Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang. Adapun perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah apakah pengimplementasian *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat diimplementasikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengimplementasian *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti sebelumnya adalah dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa terjadi penurunan pendapatan premi pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang disebabkan oleh bertambahnya produk premi setiap tahunnya yang diukur dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan.

Adapun perbedaan dalam penelitian sekarang dengan sebelumnya adalah pada penelitian sebelumnya menganalisis apakah pengimplementasian *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang sudah diimplementasikan. Sedangkan pada penelitian sekarang menganalisis apakah pengukuran kinerja dengan *balanced*

scorecard pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang sudah cukup baik dalam rangka pencapaian misi, visi, dan strategi perusahaannya.

Adapun persamaan penelitian sekarang juga membahas tentang pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* seperti yang sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

B. Landasan Teori

1. Sistem Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2001: 344) pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif atau pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan.

Sony Yuwono (2006: 21-23) pengukuran kinerja sebagai suatu aktifitas pengukuran terhadap hasil kinerja dari suatu aktifitas atau menjumlahkan rantai nilai.

Abdul Halim (2000: 207) pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai hasil yang telah dicapai suatu organisasi berdasarkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui alat ukur *financial* dan *non financial*.

b. Elemen Pengukuran Kinerja

Sony (2006: 121) pengukuran kinerja memiliki beberapa elemen penting didalamnya antara lain:

1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi.

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hal aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4) Evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi capaian kinerja dapat dipergunakan oleh pihak manajemen

perusahaan untuk berbagai hal, antara lain:

a) Umpan balik (*feedback*)

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

b) Penilaian kemajuan organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

c) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*.

c. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Abdul Halim, dkk (2000: 209), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama



kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional di bawahnya.

2) Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasi strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan

4) Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

d. Manfaat Pengukuran Kinerja

Vincent Gaspersz (2005: 68) manfaat dari pengukuran kinerja yang baik adalah :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan

- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

e. Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2002: 75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan yaitu :

- 1) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- 2) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. *Balanced Scorecard*

a. *Pengertian Balanced Scorecard*

Abdul Halim (2000: 209) *Balanced Scorecard* adalah alat memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Sony Yuwono, dkk (2006: 8) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat dan komperhensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur sisi keuangan saja, akan tetapi melakukan pengukuran secara komperhensif yang diukur melalui empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b. *Tujuan Balanced Scorecard*

Mulyadi dan Johny (2000: 330) tujuan dari *Balanced Scorecard* adalah untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan kinerja dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* agar kinerja keuangan yang diwujudkan perusahaan berjumlah besar dan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Abdul Halim (2000: 209) tujuan dari *Balanced Scorecard* yaitu sebagai alat memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tujuan dari *Balanced Scorecard* yaitu dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk menentukan langkah-langkah dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan terhadap produktivitas atau prestasi karyawan serta menjadi dasar dalam mengevaluasi langkah-langkah yang telah dilakukan, mana yang harus dikoreksi dan mana yang harus dikembangkan lagi.

c. Manfaat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan petunjuk arah bagi para manajer dalam mencapai sukses dalam persaingan dimasa yang akan datang. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan kepentingan dimasa datang.

Kaplan dan Norton (2000: 70) manfaat dari *Balanced Scorecard* antara lain :

- 1) *Balanced Scorecard* mampu memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.
- 2) *Balanced Scorecard* mampu menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran..
- 3) *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi.
- 4) *Balanced Scorecard* menggunakan pengukuran yang mampu memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang.
- 5) Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mampu memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Sony Yuwono (2003: 6) manfaat *Balanced Scorecard* bagi organisasi sebagai metode pengukuran kinerja yaitu:

- 1) *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada keuangan, namun pada sejumlah ukuran yang terintegrasi ke dalam empat perspektif.
- 2) *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada proses pencapaian hasil, sehingga bukan hanya pada hasil akhir saja.
- 3) Penambahan wawasan tolak ukur masih belum mencerminkan keadaan nyata dihadapi pimpinan, bahkan mengarahkan pada munculnya masalah baru berupa informasi *overload*, karena masing-masing tolak ukur dipandang terpisah.

- 4) *Balanced Scorecard* mencerminkan timbulnya konflik atau kompetisi yang sehat antara bagian individu dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan-penjelasan manfaat *Balanced Scorecard* di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional secara komprehensif, jelas dan koheren.

d. Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Abdul Halim (2000: 211) di dalam *Balanced Scorecard* terdapat 4 perspektif yang dinilai yaitu :

1) Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan mencapai sasaran keuangan tertentu.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem dan sasaran lingkungan diperlukan.

Berdasarkan penjelasan elemen-elemen yang diukur dalam *balanced scorecard* di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

e. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

1) Keunggulan *Balanced Scorecard*

Abdul Halim (2000: 127) keunggulan dari *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah :

- a) Merupakan konsep pengukuran kinerja yang komprehensif *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja manajemen tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif.
- b) Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis.
- c) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran

kinerja yang komprehensif, responsive, dan adaptif terhadap lingkungan bisnis dan fokus terhadap tujuan perusahaan, koheren, seimbang, dan teratur.

2) Kelemahan *Balanced Scorecard*

Kelemahan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001: 18)

yaitu :

- a) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan
Tidak adanya jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan.
- b) Pencapaian ukuran keuangan sering kali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.
- c) Tidak adanya mekanisme perbaikan
Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.
- d) Ukuran-ukurannya tidak diperbaharui
Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi, hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.

e) Pengukuran terlalu berlebihan

Beberapa kali ukuran kritis dapat dilakukan pada manajer tanpa kehilangan fokus.

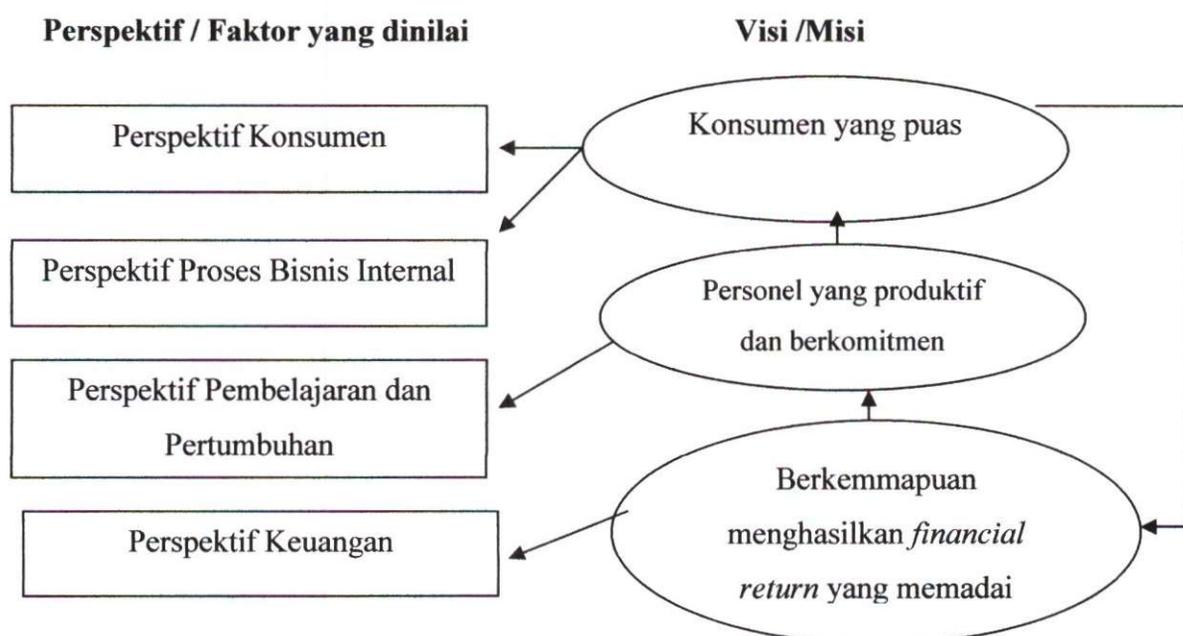
f) Kesulitan dalam menentukan *trade-off*

Berdasarkan pendapat di atas yang telah diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwa kelemahan *Balanced Scorecard* adalah kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan dan pengukuran terlalu berlebihan.

f. Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Gambar II.1

Gambaran penilaian Kinerja dengan menggunakan BSC



Sumber : Mulyadi , 2001

Abdul Halim (2000:211), menyatakan aspek-aspek yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* meliputi :

1. Perspektif Keuangan

Mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

2. Perspektif Pelanggan

Memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dari pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem informasi dan sarana lingkungan kerja yang diperlukan.

Berdasarkan penjelasan aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Sony Yuwono (2006:157) menyatakan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penentuan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

- a. Evaluasi dan consensus Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.

Dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* haruslah dibentuk tim yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga terwakili.

- b. Penentuan Strategi Perusahaan

Penentuan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, and threats*)

- c. Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan

Penentuan strategi yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah- istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan serta aspek internal dan eksternal.

- d. Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Dalam pemilihan tolak ukur yang ingin digunakan tentu saja yang harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi.

Tabel II.1
Tolak ukur *Balanced Scorecard*
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

<i>STRATEGIC OBJEKTIVE</i>	<i>OUT MEASURE</i> (UKURAN HASIL)	<i>STRATEGIC INITIATIVES</i>
Perspektif Keuangan		
1) Pendapatan	Persentase (%) pertumbuhan pendapatan	Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2) Meningkatkan <i>effectiveness</i> <i>cost</i>	Persentase (%) penurunan biaya operasional	Melakukan sistem pengendalian biaya secara optimal pada masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada di perusahaan
3) Meningkatkan rasio likuiditas (CR,QR, CAR)	Persentase (%) rasio likuiditas (CR,QR,CAR)	Melakukan sistem pengendalian aktiva yang dimiliki perusahaan agar dapat dilihat seberapa besar kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya pada saat jatuh tempo
4) Meningkatkan rasio profitabilitas(NPM,AT,ROI, ROE)	Persentase (%) rasio profitabilitas (NPM,AT,ROI,ROE)	Melakukan berapa besar kemampuan perusahaan menggunakan modalnya guna menghasilkan keuntungan.
Perspektif Pelanggan		
1) Retensi pelanggan	Persentase (%) pertumbuhan usaha atau bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.	Melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan cara mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.
2) Akuisisi pelanggan	Persentase (%) pelanggan baru dalam setiap tahunnya	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan dalam segmen sasaran
3) Kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan secara periode
Perspektif Proses Bisnis Internal		
1) Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	Persentase (%) penjualan dari produk baru terhadap total pendapatan perusahaan (omzet)	Melakukan berbagai inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta melakukan perencanaan dan pengembangan produk atau jasa
2) Proses operasi	Tingkat efektifitas dari proses operasi	Melakukan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
1) Kompetensi SDM	Rasio karyawan yang ikut pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif - Mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan

2) Retensi Karyawan	Banyaknya Karyawan yang mampu bertahan selama mungkin	Melihat persentase jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya dengan jumlah keseluruhan karyawan.
3) Produktivitas Karyawan	Tingkat kehadiran karyawan	Melihat jumlah kehadiran karyawan yang <i>real</i> , dengan jumlah keseluruhan karyawan

Sumber : Penulis, 2013

4. Tujuan Pengukuran dengan *Balanced Scorecard*

Robert dan David (2000:17) Tujuan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dalam suatu entitas adalah:

- a) Mengklasifikasikan dan menghasilkan consensus mengenai strategi
- b) Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan
- c) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- d) Mengaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
- e) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- f) Melaksanakan peninjauan ulang strategi secara *periodic* dan sistematis
- g) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Berdasarkan tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan *Balanced Scorecard* untuk memotivasi manajer dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah (2005:41) menyatakan klasifikasi penelitian berdasarkan tujuan penelitiannya yang terdiri dari :

1) Penelitian Eksploratif

Penelitian ini dilakukan untuk menggali suatu gejala yang relative masih baru. Dapat dikatakan bahwa ada suatu fenomena atau gejala yang selama ini belum pernah diketahui atau dirasakan

2) Penelitian Deskriptif

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena.

3) Penelitian Eksplanatif

Penelitian ini untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi.

Adapun jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif yaitu suatu penelitian yang bersifat menganalisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang .

B. Tempat Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang Jl. Kol. H. Burlian No. 173 Km.5 Palembang 30151

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada variabel dengan cara memberikan arti terhadap variabel yang diukur.

Operasionalisasi variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	Suatu pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, akurat dan terukur dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya mengukur berdasarkan ukuran keuangan tetapi juga aspek non keuangan pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang.	Elemen-elemen <i>Balanced Scorecard</i> : 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif Proses Bisnis Internal 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Penulis 2013

D. Data Yang Digunakan

Mudrajad Kuncoro (2003:124), data yang digunakan dalam suatu penelitian terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dengan survey lapangan yang menggunakan metode pengumpulan data original.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna jasa.

Adapun data yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari :

1. Sejarah singkat PT.Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
2. Visi dan Misi PT.Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
3. Aktivitas PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
4. Struktur organisasi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
5. Pembagian tugas dan wewenang
6. Laporan pendapatan premi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
7. Laporan Beban Klaim PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
8. Laporan biaya operasional PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
9. Data produk baru PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
10. Data jumlah nasabah PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
11. Data jumlah karyawan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

E. Teknik Pengumpulan Data

Nan Lin ahli Bahasa W. Gulo (2002:123), menyatakan bahwa ada beberapa teknik pengumpulan data yaitu :

1. Wawancara, adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden, komunikasi berlangsung dalam bentuk Tanya jawab dalam hubungan tatap muka.
2. Dokumentasi, adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lain.

3. Observasi, adalah metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.
4. Angket (kuesioner), disusun dalam kalimat Tanya sedangkan angket disusun dalam bentuk kalimat.
5. Survey, adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dari responden tentang *sample*.

Dalam penelitian ini teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Dimana wawancara dilakukan langsung kepada pihak yang berwenang yang dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan, dan teknik dokumentasi adalah dengan cara meminta data perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti sehingga sesuai dengan tujuan penelitian.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis Data

Soeratno dan Lincoln Arsyad (2001: 175), ada dua metode analisis yang digunakan :

- a. Metode Kuantitatif, yaitu analisis yang dapat dinyatakan dalam angka dan dapat dihitung dengan rumus
- b. Metode Kualitatif, yaitu suatu analisis yang dapat dinyatakan bukan berupa angka atau data melainkan berbentuk penjelasan.

Analisis data yang digunakan oleh penulis adalah analisis kualitatif yaitu dengan memberikan uraian penjelasan tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard*.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif dengan melihat bagaimana pengukuran kinerja perusahaan pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang tersebut dianalisis dengan teori-teori yang berkaitan dengan literatur mengenai *Balanced Scorecard*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

a. Sejarah Singkat PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

Pada tanggal 25 Juli 2007 PT. Asuransi Wahana Tata telah berusia 43 tahun. Sebagai karyawan, diantaranya masih ada yang belum mengetahui awal mula berdirinya perusahaan tersebut. Bermula bernama PT. Maskapai Asuransi Madijo pada tahun 1964 dan pada tahun 1975 telah berubah nama menjadi PT. Asuransi Wahana Tata.

Selanjutnya sedikit gambaran peristiwa mengenai sejarah singkat perusahaan Asuransi Wahana Tata, sebagai berikut :

1) PT. Maskapai Asuransi Madijo

PT. Asuransi Madijo didirikan di Surabaya pada hari Sabtu tanggal 25 Juli 1964, berkedudukan di Surabaya, Jalan Belibis No. 19. Modal dasar sebesar Rp. 15.000.000 dengan modal setor sebesar Rp. 8.500.000 di hadapan Notaris Julian Nimrod Siregar gelar Mangaradja Namora Sarjana Hukum yang telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia tertanggal 23 September 1964 No. J.A.5/108/22, Tambahan Berita Negara RI No. 81 tahun 1965.

2) Perubahan Nama Perusahaan

Setelah 11 tahun, pada hari Senin tanggal 19 Maret 1975, di hadapan Abdul Latief, Notaris di Jakarta, telah diubah anggaran dasarnya semula bernama PT. Maskapai Asuransi Madijo menjadi PT. Asuransi “Wahana Tata” yang berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta, akte mana telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia tertanggal 17 Maret 1976 No. Y.A.5/166/22, Tambahan Berita Negara RI No. 403 Tahun 1973. Kata “**Wahana Tata**” diambil dari bahasa Jawa, wahana adalah tempat, sedangkan tata adalah mengatur yang berarti “Tempat Mengatur”.

3) PT. Asuransi Wahana Tata

Kantor PT. Asuransi Wahana Tata Pusat berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta, Jalan H.R Rasuna Said Kav. C-4. Sedangkan PT. Asuransi Wahana Tata Kantor Cabang Palembang berdiri pada tanggal 10 September 1985. PT. Asuransi Wahana Tata sekarang telah mempunyai 30 cabang yang terletak di seluruh wilayah Indonesia.

PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang mempunyai beberapa anak perusahaan atau berupa penanaman modal saham di beberapa perusahaan antara lain pada PT. Maskapai Asuransi Indonesia, PT. Asuransi Tripakarta, PT. Gelora Karya Jasatama, PT. Beringin Sejahtera Arta Makmur, dan lain-lain.

b. Bidang Usaha

Kegiatan usaha perusahaan adalah menerima pertanggung jawaban segala macam asuransi kerugian yang meliputi asuransi kebakaran, pengangkutan, kendaraan bermotor, gempa bumi, pencurian. Sedangkan asuransi jiwa meliputi asuransi kecelakaan diri dan sebagainya.

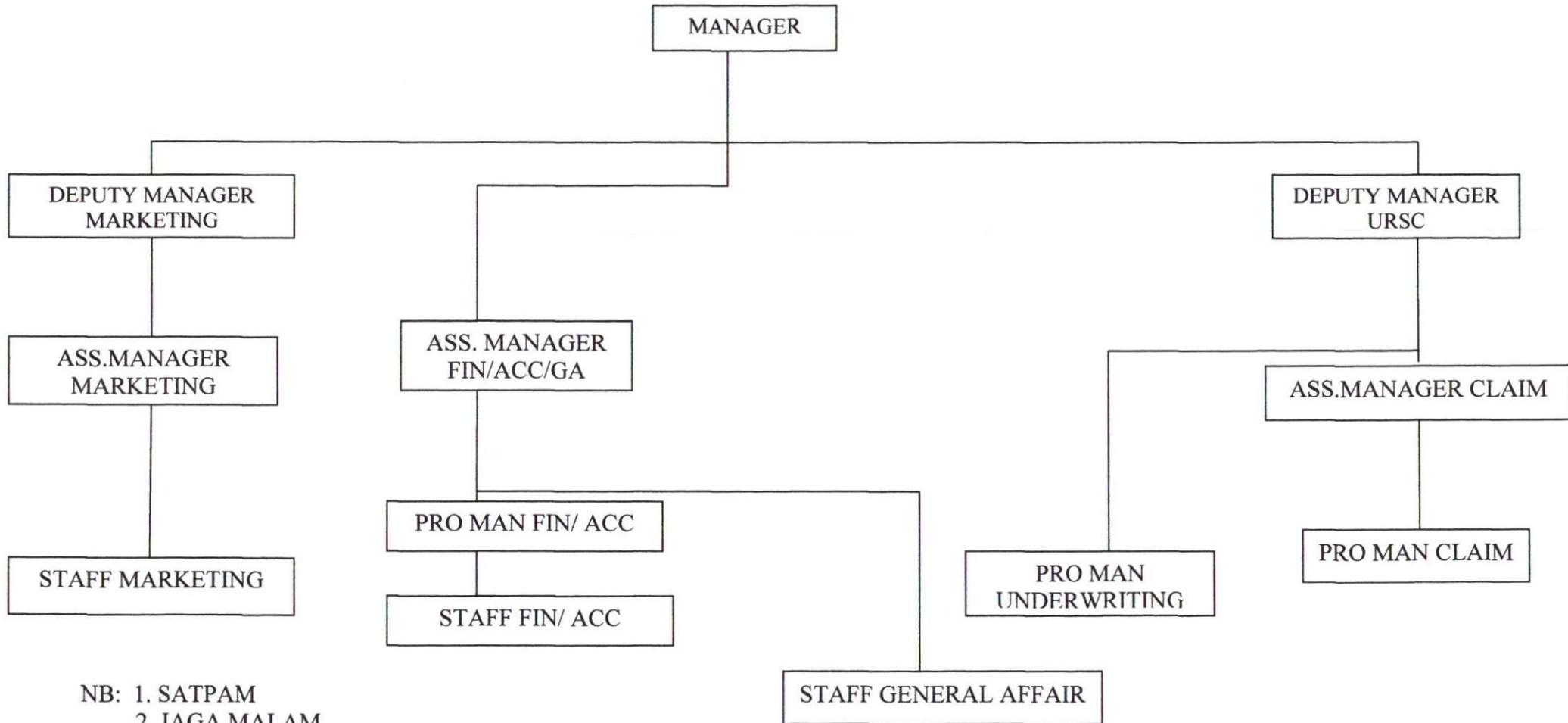
c. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

Di dalam suatu perusahaan adanya struktur organisasi yang baik dan jelas memang sangat diperlukan. Bagi manajemen secara umum dapatlah dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan kerangka kerja sehingga aktivitas perusahaan akan terlaksana dan memerlukan uraian tugas untuk masing-masing jabatan. Melalui penciptaan organisasi yang baik, perusahaan dapat mengkoordinasi seluruh aktivitas perusahaan dan subbagian yang dikepalai oleh individu-individu yang diberi tugas di berbagai tingkat wewenang dan tanggung jawab.

Untuk lebih jelasnya tentang struktur organisasi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat dilihat pada gambar.

Gambar IV.1

Struktur Organisasi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang



Sumber: PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, Tahun 2013

1) Uraian dan Tugas yang terdapat dalam Struktur Organisasi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang.

a) Manajer

Manajer sebagai pemimpin perusahaan mempunyai tugas sebagai berikut:

- Menentukan target produksi kantor cabang
- Menentukan strategi cabang
- Mengaplikasikan keputusan dari kantor pusat untuk diterapkan di kantor cabang
- Menyiapkan/mempunyai *planning* jangka pendek maupun jangka panjang.
- Bertanggung jawab atas berjalannya program asuransi wahana tata
- Menjadi narasumber bagi bawahan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan
- Mengamankan keuangan perusahaan
- Mengambil alih tanggung jawab apabila bawahan melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan/kedinasan.

b) *Deputy Manager* Bagian Marketing

Adapun tugas *Deputy Manager* Marketing adalah :

- Mengkoordinasi perencanaan target cabang
- Melakukan monitoring dan memberikan notifikasi tentang tindakan yang perlu dilakukan (jika dikehendaki) melalui *system* terhadap :

(1) *workplan* dan kegiatan prospecting dari jajaran marketing

- (2) Proses dan perkembangan penanganan permintaan penutupan mulai dari *Incoming request, simulation*, hingga finalisasi dan order oleh jajaran marketing.
- Melakukan *entry* ke dalam system jadwal kegiatan prospecting ke dalam system
 - Melakukan *entry* data dan penanganan proses selanjutnya atas account yang ditangani, dari sejak tahap *incoming request, simulation* hingga finalisasi dan order.
 - Memberikan persetujuan dan penolakan
 - Permintaan kortespondensi (negosiasi atas kondisi penutupan yang ditetapkan *underwriting*) yang diajukan Marketing
 - Menangani dan menanggapi data *Inquiry* yang diterima dari *Customer Service Officer*.
- c) *Deputy Manager* URCS atau bagian *Underwriting / Klaim*
- Adapun tugas dari deputy manager adalah :
- Memutuskan diterima tidaknya penutupan asuransi yang diajukan oleh bagian marketing.
 - Memutuskan Klaim dapat di Proses atau tidak
 - Menandatangani polis dan kwitansi
 - Menandatangani *claim statement*

d) *Asisten Manager Marketing*

Adapun tugas asisten manager dan staf bagian marketing adalah

- Menetapkan target produksi
- Konsolidasi target individual dari seluruh staff marketing
- Melakukan survey risiko yang akan ditanggung
- Menginput data untuk dijadikan polis asuransi
- Mengantar polis asuransi yang sudah diterbitkan
- Membatalkan polis asuransi yang tidak membayar premi
- Menjaga hubungan baik dengan mitra kerja
- Melakukan kunjungan terhadap *Account* yang menjadi tanggung jawabnya untuk mendapatkan penutupan asuransi yang baru dan mempertahankan polis perpanjangan
- Melakukan kontrol produksi premi.
- Menagih dan mengontrol pembayaran premi asuransi
- Membuat surat menyurat atau Fax yang berkaitan dengan keperluan marketing.

e) *Asisten Manager Keuangan*

Adapun tugas Asisten Manajer bagian keuangan adalah :

- Memberikan penilaian prestasi staf
- Memeriksa hasil kerja Staf
- Memberikan masukan kepada manajemen (pimpinan cabang)
- Melakukan koordinasi dengan bagian lainnya

f) *Asisten Manager Claim*

Adapun tugas *Asisten Manager* bagian *Claim* adalah :

- Memproses semua jenis klaim limit cabang maupun over limit cabang.

g) *Pro Manager Keuangan*

Adapun tugas *pro manager keuangan* adalah :

- Menerima, mencatat dan menyetor penerimaan premi
- Mencatat penerimaan yang tidak berhubungan dengan premi asuransi
- Membuat bukti penerimaan (*Cash Credit Voucher*)
- Membuat bukti pengeluaran (*Cash Debit Voucher*)
- Melakukan pembayaran klaim
- Melakukan pembayaran operasional perusahaan seperti listrik, telepon, pam dan lain-lain
- Membuat kwitansi tagihan premi asuransi

h) *Pro Manager Underwriting*

Adapun tugas *pro manager underwriting* adalah :

- Membawahi *Underwriting Staff BO*
- Persetujuan atau penolakann permintaan penutupan dari *marketing*
- Proses *Under* atau *Over limit* cabang
- Melakukan edit data pertanggung jawaban yang telah disetujui nasabah, marketing atau underwriting, guna proses order dan penerbitan polis.

- Penerbitan polis atau *Endorsement* dan Nota
- Penghubung antara kantor cabang dengan bagian EDP (IT)
- Korespondensi ke kantor pusat untuk kepentingan bagian akseptasi
- Menerima, menganalisa dan mengkaji laporan-laporan dari para bawahan yang terkait
- Membantu pekerjaan bagian akseptasi lainnya.

i) *Pro Manager Claim*

Adapun tugas dari *pro manager claim* adalah:

- Menerima proses klaim dari nasabah
- Melakukan survey kendaraan bermotor kebengkel-bengkel
- Melakukan survey keluar kota untuk klaim kebakaran dan kendaraan bermotor
- Membuat *claim statement*
- Membuat atau penyeleksian klaim *marine hull*

j) *Staff Marketing*

Adapun tugas dari *staff marketing* adalah :

- *Input* dan *Control* polis sampai selesai dan siap diantar
- Survey polis-polis yang perlu disurvey
- Antar polis ke nasabah atau rekanan dalam kota
- Tagihan premi ke nasabah atau rekanan
- Kunjungan untuk membina hubungan kerjasama ke nasabah atau rekanan baik dalam maupun luar kota

- Cetak perpanjangan, antar ketertanggung, *input* dan *control* jadi polis kembali hingga selesai
- Entertain nasabah atau rekanan
- Melaksanakan tugas-tugas dari atasan, maupun kantor pusat
- Membuat surat penawaran kepada calon nasabah
- Memelihara hubungan baik dengan pos-pos Bank BNI, Danamon, Simpan Pinjam dan lain-lain
- Terima dan periksa aplikasi yang masuk ke marketing.

k) *Staff* Keuangan

Adapun tugas dari *staff* keuangan adalah:

- Mengecek kartu piutang
- Membuat surat tagihan premi asuransi
- Mengirim dokumen akuntansi atau keuangan ke Kantor pusat
- Memfile dokumen akuntansi atau keuangan
- Membuat laporan ke bagian Marketing daftar tagihan premi asuransi
- Membuat laporan manajemen

l) Staff Umum atau *General Affair*

Adapun tugas *staff* umum atau *General Affair* adalah :

- Meregister surat masuk, surat keluar, facsimile masuk dan keluar, email masuk dan keluar
- Menerima telepon masuk dan membantu untuk telepon keluar yang sifatnya interlokal

- Meminta barang-barang cetakan ke Kantor Pusat
- Merekap absent bulanan untuk dilaporkan ke Kantor Pusat
- Memonitor pajak kendaraan-kendaraan dinas yang jatuh tempo dan segera untuk diperpanjang
- Mengorder iklan untuk disurat kabar (kalau ada penawaran iklan dari Koran-koran di Palembang) dengan diketahui oleh manager
- Meregistrasi pengiriman dokumen ke luar kota
- Menyetor atau mengambil uang ke Bank
- Mengambil rekening Koran dan minta *Print Out*
- Mengantar manager keluar (kunjungan dinas)
- Mengerjakan *spreading* polis

m) *Staff Underwriting*

Adapun tugas *Staff Underwriting* adalah :

- Cetak polis *atau print*
- *Up Date Over Letter*

n) *Staff Claim*

Adapun tugas dari *Staff Claim* adalah :

- Menerima atau memproses laporan klaim baik secara langsung maupun via telepon
- Membuat klaim *statement* untuk pembayaran ke penjual
- Mengadakan *review*
- Membuat laporan dari bertanggung

o) *Security*

Adapun tugas dari *Security* adalah :

- Menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan kantor
- Membuat Administrasi
- Menerima tamu
- Melaksanakan perintah atau tugas atasan
- Operator genset, dengan pemesanan genset setiap hari, mengisi air radiator, mengisi bahan bakar solar, cek oli dan Accu genset, cek Kwh genset
- Mengisi air pam didalam bak tampungan yang ada
- Mengatur parker di tempat yang sudah disediakan.

d. Aktivitas dan Produk PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

Aktivitas perusahaan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang adalah menawarkan dan menjual produk Asuransi jiwa dan Asuransi Kerugian guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Produk Asuransi jiwa terdiri dari berbagai macam program yang dirancang sedemikian rupa untuk memberikan manfaat yang berbeda. Berikut ini adalah produk-produk yang terdapat pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang :

1) *Marine Cargo*

Adalah asuransi yang berkenaan dengan barang-barang dalam transit atau barang-barang yang sedang ditangani perusahaan pengangkutan, biasanya yang diasuransikan bukan hanya barang-barang yang diangkut saja, tetapi termasuk juga alat-alat pengangkutannya.

2) *Fire*

Adalah bentuk perlindungan asuransi yang paling umum. Pembakaran rumah dengan sengaja diberi ganti rugi, asalkan tidak terjadi atas persetujuan pihak yang diasuransikan. Asuransi kebakaran bertujuan untuk mengganti kerugian yang disebabkan oleh kebakaran.

3) *Earthquake*

Adalah bentuk pertanggungan asuransi yang terjadi akibat gempa bumi dan membuat tempat tinggal dan harta tertanggung menjadi rusak akibat reruntuhan yang terjadi karena gempa bumi.

4) *Motor*

Asuransi kendaraan bermotor adalah asuransi pertanggungan kerugian atau kerusakan terhadap kendaraan bermotor. Asuransi kendaraan bermotor pada prinsipnya menjamin dua resiko yaitu kerugian atau kerusakan kendaraan bermotor dan tanggung gugat, yaitu tanggung jawab terhadap pihak ketiga yang berkaitan dengan penggunaan kendaraan bermotor.

5) *Heavy Equipment*

Adalah asuransi pertanggungan terhadap alat berat yang sudah diasuransikan akibat kerusakan yang tidak disengaja oleh pemiliknya.

6) *Aswata Motor*

Adalah asuransi kendaraan pengangkut yang digerakkan oleh motor mekanik seperti mobil sedan, bis umum, *pick-up*, *truck*, *trailer*, kendaraan beroda tiga dan beroda dua, kereta api, dan sebagainya.

7) *Glass Insurance*

Adalah asuransi rumah kaca. Apabila rumah kaca itu rusak atau runtuh akibat dari ketidak sengaja sang pemilik.

8) *Bulgary / Theft*

Adalah asuransi pertanggung jawaban kerugian akibat pencurian dan mengakibatkan tertanggung mengalami kerugian yang sangat besar.

9) *Billboard*

Adalah asuransi terhadap iklan dan berhubungan dengan pemasangan iklan.

10) *Liability – Public*

Adalah pertanggung jawaban umum atau masyarakat, artinya apabila terjadi gempa, kebakaran, banjir, gunung meletus dan sebagainya yang menyebabkan kerugian bagi masyarakat banyak. Yang tinggal di suatu tempat yang sama.

11) *Marine hull*

Adalah asuransi melalui kapal atau pengangkutan laut yang mengasuransikan kerugian yang menimpa bahan-bahan yang diangkut alat pengangkutan di laut yang bermacam-macam seperti beras, gandum, dan sebagainya.

12) *Electronic Equipment Insurance*

Adalah asuransi alat-alat elektronik yang mengalami kerusakan atau hilang seperti televisi, kulkas, radio, mesin cuci dan sebagainya.

13) *Money*

Adalah asuransi uang yang terjadi akibat kehilangan uang di perjalanan waktu akan menagntarkan uang tersebut ke suatu tempat.

14) *Surety Bond*

Adalah asuransi obligasi.

15) *Personal Accident*

Adalah asuransi jiwa akibat kecelakaan diri. Seperti kecelakaan berkendara, jatuh dari pohon dan sebagainya.

16) *Hole In One*

Adalah asuransi permainan bola golf.

B. PEMBAHASAN

1. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan sangat penting dan pelaksanaannya, Laporan keuangan dapat dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja keuangan sekaligus menilai kinerja manajemen.

Berdasarkan Tabel IV.1. akan menjelaskan sebagai berikut:

- a. Perspektif pertumbuhan pendapatan pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang harus menjalankan sistem Auditnya dalam upaya untuk mengurangi kecurangan dan manipulasi data yang tidak ada.

- b. Perspektif Pelangan pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dilihat dari Akuisis Pelanggan supaya dapat ditingkatkan bisnis pelanggan secara periode agar dapat menambah peningkatan pendapatan .
- c. Perspektif Bisnis Internal pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang proses operasinya harus ditingkatkan untuk membuat dan menyampaikan produk dan jasa baik melalui media masa atau rumah kerumah.
- d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang terutama pada sistem informasinya adanya tenaga terampil yang ahli dalam bidangnya, menyediakan fasilitas yang mendukung kinerja karyawan.

Tabel IV.1
Desain *Balanced Scorecard*
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

PERSPEKTIF	KEKUATAN	MASALAH	SOLUSI
Perspektif Keuangan			
1) Pendapatan	Pertumbuhan pendapatan		Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2) Meningkatkan cost Effectivess	Penurunan Biaya operasional	Besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan akibat kurangnya pengendalian terhadap pengeluaran dana	Melakukan sistem pengendalian biaya secara optimal pada masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada di perusahaan
3)Meningkatkan rasio likuiditas (CR,QR, CAR)	Meningkatkan rasio likuiditas (CR,QR,CAR)	Kecilnya rasio likuiditas perusahaan	Melakukan sistem pengendalian aktiva yang dimiliki perusahaan agar dapat dilihat seberapa besar kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya pada saat jatuh tempo
4)Meningkatan rasio profitabilitas(NPM,AT,ROI,ROE)	Meningkatkan rasio profitabilitas (NPM,AT,ROI,ROE)	Kecilnya rasio profitailitas yang didapat oleh perusahaan	Melakukan berapa besar kemampuan perusahaan menggunakan modalnya guna menghasilkan keuntungan.
Perspektif Pelanggan			
1) Retensi pelanggan	Pertumbuhan usaha atau bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini		Melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan cara mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.



2) Akuisisi pelanggan	Pelanggan baru dalam setiap tahunnya		Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan dalam segmen sasaran
3) Kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Banyaknya tuntutan dari konsumen mengenai kualitas pelayanan	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan secara periode
Perspektif Proses Bisnis Internal			
1) Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	penjualan dari produk baru terhadap total pendapatan perusahaan (omzet)		Melakukan berbagai inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta melakukan perencanaan dan pengembangan produk atau jasa
2) Proses operasi	Tingkat efektifitas dari proses operasi	Operasional perusahaan masih kurang baik	Melakukan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
1) Kompetensi SDM	Meningkatkan Sumber Daya Manusia	Biaya pendidikan SDM masih kurang	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif • Mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan
2) Retensi Karyawan	Rasio karyawan yang mampu bertahan selama mungkin		Melihat persentase jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya dengan jumlah keseluruhan karyawan.
3) Produktivitas Karyawan	Tingkat kehadiran karyawan		Melihat jumlah kehadiran karyawan yang <i>real</i> , dengan jumlah keseluruhan karyawan.

Sumber : Penulis 2013

2. Elemen-elemen *Balanced Scorcard*

a. Perspektif Keuangan

Balanced Scorcard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, penerapan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Laporan keuangan dapat dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja keuangan sekaligus menilai kinerja manajemennya. Untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, diperlukan adanya dana atau penerimaan kas. Penerimaan kas yang diperoleh asuransi merupakan hasil dari penjualan polis-polis asuransi. Dari penjualan polis-polis asuransi inilah akan diperoleh penerimaan kas berupa pendapatan premi. Perspektif keuangan dibagi menjadi :

1) Pendapatan Premi

merupakan unsur yang paling penting dalam sebuah perusahaan, karena pendapatan akan dapat menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus semaksimal mungkin untuk memperoleh pendapatan yang memuaskan. Dan diharapkan dapat menggunakan segala sumber yang ada dalam perusahaan dengan seefisien mungkin. Adapun pendapatan premi bruto PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat dilihat pada tabel IV.2.

Tabel IV.2
Premi Bruto
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
tahun 2009 s/d 2012

(dalam rupiah)

Jenis / Class	2009	2010	2011	2011
<i>Marine Cargo</i>	105.140.861	117.771.763	333.540.053	547.943.519
<i>Fire</i>	3.545.016.735	3.277.119.610	3.015.302.048	2.892.664.186
<i>Earthquake</i>	5.276.460	4.163.562	-	-
<i>Motor</i>	5.491.473.056	4.867.111.236	6.599.554.861	5.163.147.877
<i>Heavy Equipment</i>	-	-	42.156.500	38.168.375
<i>Aswata Motor</i>	4.168.236.751	5.209.942.435	2.894.229.698	3.695.416.569
<i>Glass Insurance</i>	-	25.672.734	12.543.886	(90.960)
<i>Bulgary/Theft</i>	-	-	-	16.742.572
<i>Billboard</i>	-	-	-	1.232.876
<i>Liability Public</i>	-	-	-	175.000
<i>Marine Hull</i>	487.410.374	312.286.836	346.509.610	317.149.500
<i>Eectronic Equipment Insurance</i>	848.702.318	-	1.151.990	1.176.990
<i>Money</i>	7.565.461	753.446.578	554.658.014	664.687.031
<i>Surety Bond</i>	-	-	265.650.333	680.585.510
<i>Personal Accident</i>	-	9.615.484	1.513.813	15.473.325
<i>Hole In One</i>	-	-	-	100.000
<i>Customs Bond</i>	100.000	100.000	-	64.000
<i>Contractor All Risk</i>	30.068.266	39.980.333	4.407.517	-
Total Premi Bruto	14.688.990.282	14.617.210.571	14.071.218.323	14.034.818.100

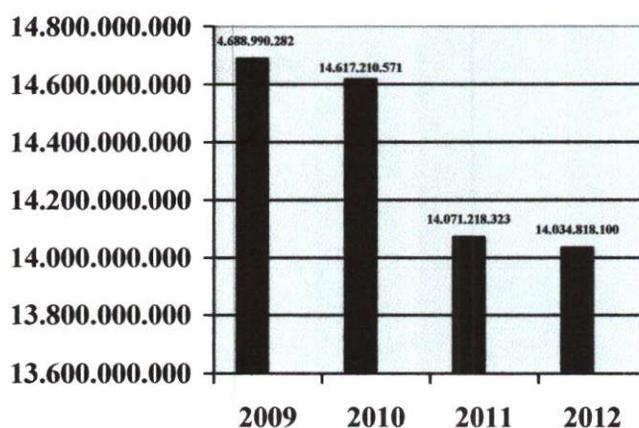
Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata, 2013

Berdasarkan tabel IV.2, pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, ditemukan adanya permasalahan dimana pendapatan premi yang didapat perusahaan menurun setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena perusahaan setiap tahunnya menambah produk premi, akan tetapi produk premi tidak mencapai pendapatan yang memuaskan sesuai yang diinginkan perusahaan karena pada tabel premi tahun 2009 jumlah produk premi yang dipasarkan 10 jenis dengan pendapatan Rp.14.688.990.282, sedangkan pada tahun 2010 jumlah

produk yang dipasarkan 11 jenis dengan pendapatan Rp. 14.617.210.571, pada tahun 2011 jumlah produk yang dipasarkan 12 jenis dengan pendapatan Rp. 14.071.218.323 dan tahun 2012 jumlah produk yang dipasarkan 16 jenis dengan pendapatan Rp.14.034.818.100.

Pendapatan premi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang bila dilihat dari grafik, yaitu pada gambar IV.2.

Gambar IV.2
Grafik Pendapatan Premi



Tabel IV.3
Penurunan Pendapatan Premi
PT.Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010 - 2012

(dalam rupiah)

	2010	2011	2012
Pendapatan Premi	14.617.210.571	14.071.218.323	14.034.818.100
Penurunan Pendapatan	71.779.711	545.992.248	36.400.223
%	0,049 %	0,038 %	0,025 %

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Tabel IV.3 di atas menunjukkan bahwa PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang memperoleh pendapatan pada tahun 2012 sebesar Rp. 14.034.818.100 atau turun 0,025 % dari perolehan pendapatan sebelumnya. Hal ini menjadi perhatian pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang agar dapat terus meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas dari pelayanan agar dapat semakin menarik minat masyarakat untuk bertransaksi *finacial* ataupun *non financial* lainnya sehingga dapat membantu meningkatkan pendapatan yang telah ditargetkan.

2) Biaya Operasional

Merupakan suatu pengorbanan yang ekonomis yang harus dilakukan untuk memperoleh barang atau jasa. Hal ini membuktikan bahwa betapa pentingnya biaya yang dikeluarkan agar operasi perusahaan dapat berjalan dengan baik. Adapun biaya operasional PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat dilihat pada tabel IV.4

Tabel IV.4
Data Biaya Operasional
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010-2012

	(dalam rupiah)		
	2010	2011	2012
Biaya Tenaga Kerja	520.000.000	430.000.000	300.670.420
Biaya Gaji Karyawan	953.000.000	725.500.000	593.221.000
Biaya Belanja Bulanan	165.300.011	170.000.835	73.664.245
Biaya Pembayaran Klaim	6.550.044.000	4.453.200.050	5.197.266.880
Biaya Perawatan Fasilitas	342.200.000	449.650.330	338.552.900
Biaya BBM & Transport	222.000.400	752.771.180	125.000.634
Biaya Perjalanan Dinas	2.700.000.500	2.425.000.000	942.367.294
Total Biaya Operasional	10.452.544.911	8.123.622.395	7.570.743.373

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan tabel IV.4 dapat dilihat bahwa total biaya operasional PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang mengalami penurunan tiap tahunnya. Pada tahun 2010 diperoleh Rp.10.452.544.911, pada tahun 2011 mengalami penurunan menjadi Rp. 8.123.622.395. Dan pada tahun 2012 mengalami penurunan menjadi Rp. 7.570.743.373.

Tabel IV.5
Rasio Biaya Operasional
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010-2012

(dalam rupiah)

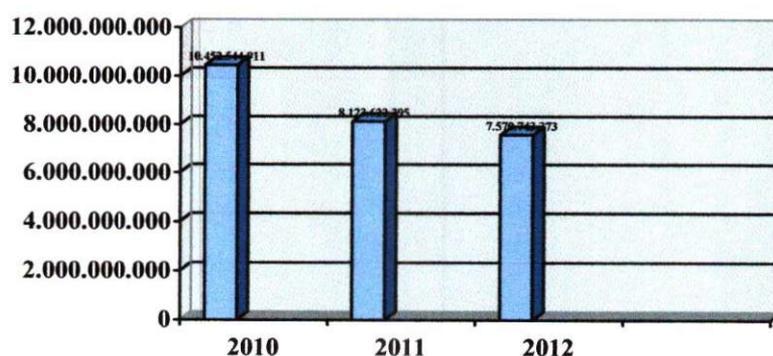
	2010	2011	2012
Total Biaya Operasional	10.452.544.911	8.123.622.395	7.570.743.373
Penurunan Biaya Operasional	509.771.086	2.328.922.516	552.879.022
%	0,049 %	0,028 %	0,07 %

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2012

Berdasarkan tabel IV.5, hasil perhitungan biaya operasional pada tahun 2011. Tahun 2010 diperoleh 0,049 % dan tahun 2011 mengalami penurunan 0,028 %. Pada tahun 2012 hasil perhitungan biaya operasional diperoleh 0,07 %.

Biaya operasional PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang bila dilihat dari grafik, yaitu pada gambar IV.3.

Gambar IV.3
Grafik Biaya Operasional
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010-2012



Gambar IV.3 di atas menunjukkan bahwa data biaya operasional perusahaan yang didapat menunjukkan adanya penurunan dari tahun 2010 sampai tahun 2012. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang terus menerus melakukan efisiensi biaya.

3) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya (hutang lancar) pada saat jatuh tempo. Rasio ini merupakan salah satu indikasi untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas perusahaan. Adapun rasio likuiditas suatu perusahaan sangat tergantung bagaimana perusahaan tersebut mengelola aktiva yang dimilikinya.

Untuk menganalisis tingkat likuiditas PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang selama 3 tahun terakhir (tahun 2010-2012) penulis menggunakan *current ratio*, *quick ratio*, dan *cash ratio*.

a. *Current ratio*

Current ratio digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Cara untuk menghitung *Current ratio* yaitu dengan membandingkan aktiva lancar dan hutang lancar. Semakin besar ratio menandakan semakin besar kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya demikian pula sebaliknya.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktivalancar}}{\text{Hutanglancar}} \times 100\%$$

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat besarnya aktiva lancar dengan hutang lancar yang dimiliki perusahaan selama tiga tahun dari tahun 2010 sampai tahun 2012.

Tabel IV.6
Aktiva Lancar dengan Hutang Lancar

Uraian	2010 (Rp)	2011 (Rp)	2012 (Rp)
Aktiva lancar	5.989.217.531	7.277.462.580	6.717.695.050
Hutang lancar	4.085.103.641	6.191.520.584	3.485.471.268

Sumber : Olah data PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{5.989.217.531}{4.085.103.641} \times 100\% \\ &= 146,61 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{7.277.462.580}{6.191.520.584} \times 100\% \\ &= 117,53 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{6.717.695.050}{3.485.471.268} \times 100\% \\ &= 192,73 \% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis di atas dapat dilihat *Current ratio* perusahaan antara tahun 2010 sampai dengan tahun 2012 sebagai berikut :

1. Pada tahun 2010 *current ratio* perusahaan 146,61 % yang diperoleh dengan perbandingan aktiva lancar sebesar Rp. 5.989.217.531,- dengan hutang lancar sebesar Rp. 4.085.103.641,-. Hal ini berarti setiap Rp. 1,- hutang lancar dapat dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp. 1,4661,-
2. Pada tahun 2011 *current ratio* perusahaan mengalami penurunan dari 146,61 % pada tahun 2010 menjadi 117,53 % yang diperoleh dengan perbandingan aktiva lancar sebesar Rp.7.277.462.580,- dengan hutang lancar sebesar Rp.6.191.520.584,-. Ini berarti setiap Rp. 1,- hutang lancar dapat dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp. 1,1753,-
3. Pada tahun 2012 *current ratio* perusahaan mengalami kenaikan dari 117,53 % pada tahun 2011 menjadi 192,73 % yang diperoleh dengan perbandingan aktiva lancar sebesar Rp. 6.717.695.050,- dengan hutang lancar sebesar Rp. 3.485.471.268,- dapat dijamin oleh aktiva lancar sebesar Rp. 1,9273,-

Berdasarkan hasil analisis *current ratio* diatas dapat dilihat bahwa likuidaitas perusahaan, apabila dilihat dari perkembangannya dari diatas tahun 2010-2012 berfluktuuasi, tetapi rata-rata *current rasionya* berada pada diatas 100 %. Sehingga

dapat dikatakan bahwa perusahaan dalam keadaan likuid atau perusahaan dapat menjamin semua hutang jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang ada, dengan kata lain perusahaan ini mampu melunasi kewajiban-kewajibannya yang segera jatuh tempo.

b. Quick ratio

Quick Ratio digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban finansialnya atas aktiva yang paling likuid. Semakin besar rasio menandakan semakin besar kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya. Cara mengukur rasio ini dengan membandingkan aktiva lancar yang dikurangi persediaan dengan hutang lancar, dengan rumus :

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{AktivaLancar} - \text{Persediaan}}{\text{HutangLancar}} \times 100\%$$

Berikut ini dapat dilihat besarnya aktiva lancar, persediaan, dan hutang lancar, kas (bank) yang dimiliki oleh PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang.

Tabel IV.7
Aktiva Lancar, Persediaan, Hutang Lancar, dan Kas

Uraian	2010 (Rp)	2011 (Rp)	2012 (Rp)
Kas (Bank)	661.410.185	2.870.377.325	1.320.422.434
Piutang	3.240.752.286	107.404.240	2.305.726.519
Persediaan	2.087.055.060	4.239.681.015	3.091.546.097
Aktiva Lancar	5.989.217.531	7.217.462.580	6.717.695.050
Hutang	4.085.103.641	6.191.520.584	3.485.471.268

Sumber : Olah data PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

Sumber : Olah data PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2010} &= \frac{5.989.217.531 - 2.087.055.060}{4.085.103.641} \times 100\% \\
 &= 95,52 \% \\
 \\
 \text{Tahun 2011} &= \frac{7.277.462.580 - 4.239.681.015}{6.191.520.584} \times 100\% \\
 &= 49,06 \% \\
 \\
 \text{Tahun 2012} &= \frac{6.717.695.050 - 3.091.546.097}{4.485.471.268} \times 100\% \\
 &= 80,84 \%
 \end{aligned}$$

Dari hasil analisis diatas dapat dilihat *quick ratio* perusahaan antara tahun 2010 sampai tahun 2012, seperti pada uraian berikut:

Tahun 2010 *quick ratio* perusahaan 95,52 % yang diperoleh dengan perbandingan *quick assets* sebesar Rp. 3.902.162.471,- dengan hutang lancar sebesar Rp. 4.085.103.641,-. Hal ini berarti setiap Rp. 1,- hutang lancar dijamin oleh *quick assets* sebesar Rp.0,9552,-

Pada tahun 2011 *quick ratio* perusahaan mengalami penurunan dari 95,52 % pada tahun 2010 menjadi 49,06 % pada tahun 2011 yang diperoleh dengan perbandingan *quick assets* sebesar Rp. 3.037.781.565,- dengan hutang lancar Rp. 6.191.520.584. Ini berarti setiap Rp. 1,- hutang lancar dapat dijamin oleh *quick assets* sebesar Rp. 0,9552,-

Pada tahun 2012 *quick ratio* perusahaan mengalami peningkatan dari tahun 49,06 % pada tahun 2011 menjadi 80,84 %

pada tahun 2012 yang diperoleh dari perbandingan *quick assets* sebesar Rp. 3.626.148.953,- dengan hutang lancar sebesar Rp. 4.485.471.268,-. Ini berarti setiap Rp. 1,- hutang lancar dapat dijamin oleh *quick assets* sebesar Rp.0,8084,-.

Dari hasil analisis dapat kita lihat tingkat likuiditas yang diukur dengan *quick ratio* pada tahun 2010 sampai tahun 2012 berada dibawah 100 %. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak mampu menjamin semua hutang jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang lebih likuid pada saat jatuh tempo.

c. *Cash ratio*

Cash ratio digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban finansial kas dan Bank. Semakin kecil rasio menandakan semakin kecil pula kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya, yang dihitung dengan cara membandingkan kas yang ditambah bank dengan hutang lancar, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas(Bank)}}{\text{HutangLancar}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} &= \frac{661.410.185}{4.085.103.641} \times 100\% \\ &= 16,19 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} &= \frac{2.870.377.325}{6.191.520.584} \times 100\% \\ &= 46,35 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{1.320.422.434}{4.485.471.268} \times 100\% \\ &= 29,43 \% \end{aligned}$$

Dari hasil analisis diatas dapat dilihat *cash ratio* perusahaan antara tahun 2010 sampai tahun 2012, seperti pada uraian berikut:

Pada tahun 2010 *cash ratio* perusahaan sebesar 16,19 % yang diperoleh dengan perbandingan antara kas ditambah bank sebesar Rp. 661.410.185,- dengan hutang lancar sebesar Rp. 4.085.103.641. Hal ini berarti setiap Rp. 1,- hutang lancar dijamin oleh *cash assets* sebesar Rp. 0,1619,-

Pada tahun 2011 *cash ratio* perusahaan mengalami kenaikan dari 16,19 % pada tahun 2010 menjadi 46,35 % pada tahun 2011 yang diperoleh dari perbandingan antara kas (bank) sebesar Rp..870.377.325 dengan hutang lancar sebesar Rp. 6.191.520.584,- Ini berarti setiap Rp.1,- hutang lancar dapat dijamin oleh *cash assets* sebesar Rp. 0,4635,-

Pada tahun 2012 *cash ratio* perusahaan mengalami penurunan dari 46,35 % pada tahun 2011 menjadi 29,43 % pada tahun 2012 yang diperoleh dari perbandingan antara kas (bank) sebesar Rp. 1.320.422.434,- dengan hutang lancar sebesar Rp. 4.485.471.268,- Ini berarti setiap Rp.1,- hutang lancar dapat dijamin oleh *cash assets* sebesar Rp. 0,2943,-

Dari hasil analisis dapat kita lihat tingkat likuiditas yang diukur dengan *cash ratio* berfluktuasi. Dari hasil perhitungan terlihat rata-rata yang diukur berada dibawah 100 %. Artinya bahwa dana yang tertanam dalam perusahaan yang dapat digunakan untuk membayar hutang lancar yang segera harus

dipenuhi tidak terlalu tinggi . Dengan kata lain, bahwa sebagian aktiva lancar tertanam pada persediaan.

Untuk lebih jelasnya, gambaran rasio likuiditas yang diukur dengan *current ratio* , *quick ratio*, dan *cash ratio* secara tingkat likuiditas rata-rata dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV. 8
Rasio Likuiditas
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

Tahun	Likuiditas		
	CR (%)	QR (%)	CAR (%)
2010	146,61	95,52	16,19
2011	117,53	49,06	46,35
2012	192,73	80,84	29,43

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat likuiditas yang dicapai oleh perusahaan dengan menggunakan *current ratio* sudah cukup baik walaupun dari tahun ke tahun mengalami penurunan tetapi sudah mendekati standar industri yaitu berada diatas 100 %. Dan jika dilihat dari *Quick ratio* kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban finnasialnya berfluktuasi, dan jika dilihat dari *cash rasionya* kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban lancar dengan kas/bank rendah.

4) Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas suatu perusahaan menunjukkan berapa besar kemampuan perusahaan menggunakan modalnya untuk mengelolah perusahaan guna menghasilkan keuntungan selama periode tertentu.

Dengan menganalisa profitabilitas PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang selama tiga tahun terakhir (tahun 2010-tahun 2012), penulis menggunakan *net profit margin*, *asset turnover*, ROI, ROE.

a) *Net Profit Margin*

Net profit margin merupakan rasio yang membandingkan antara laba bersih sesudah pajak dengan penjualan bersih. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba atas volume penjualan, semakin tinggi *Net profit margin*, semakin baik operasi suatu perusahaan, dengan rumus :

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tabel IV.9
***Net Profit Margin* PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang**

Uraian	2010 (Rp)	2011 (Rp)	2012 (Rp)
Laba setelah pajak	5.248.931.509	4.383.477.975	6.074.213.095
Penjualan/Pendapatan usaha	12.511.551.234	12.301.041.975	11.934.957.830
Total Aktiva	7.465.526.568	8.839.549.113	9.842.395.665
Modal Sendiri	5.239.076.600	5.136.300.822	6.114.798.868

Sumber : Olah data PT. Asuransi Wahana Tata Palembang

$$\text{Tahun 2010} = \frac{5.248.931.509}{12.511.551.234} \times 100\%$$

$$= 41,95\%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{4.383.477.975}{12.301.041.975} \times 100\%$$

$$= 35,63 \%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{6.074.213.095}{11.934.957.830} \times 100\%$$

$$= 50,89 \%$$

Berdasarkan analisis *net profit margin* di atas, maka dapat diperoleh gambaran bahwa pada tahun 2010 net profit margin sebesar 41,95 %. Ini berarti bahwa setiap Rp. 1,- penjualan akan menghasilkan keuntungan neto Rp.0,4195.

Pada tahun 2011 terjadi penurunan yaitu dari 41,95 % pada tahun 2010 turun menjadi 35,63 % pada tahun 2011. Ini berarti bahwa setiap Rp. 1,- penjualan akan menghasilkan keuntungan neto sebesar Rp.0,3563.

Pada tahun 2012 terjadi kenaikan yaitu dari 35,63 % pada tahun 2011 naik menjadi 50,89% pada tahun 2012. Ini berarti bahwa setiap Rp. 1,- penjualan akan menghasilkan keuntungan neto sebesar Rp.0,5089.

Dari hasil perhitungan tersebut, *tingkat net profit margin* yang dicapai perusahaan selama tiga tahun terakhir berfluktuasi. Ini disebabkan karena tingkat penjualan/pendapatan jasa tidak mengalami peningkatan yang begitu besar.

b) *Asset Turnover*

Asset turnover merupakan rasio yang membandingkan penjualan bersih dengan total aktiva. Rasio ini menunjukkan tingkat efisiensi aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan tertentu. Semakin tinggi rasio ini, berarti semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva di dalam menghasilkan penjualan, dengan rumus :

$$\begin{aligned}
 \text{Asset Turnover} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 1 \\
 \text{Tahun 2010} &= \frac{12.511.551.234}{7.465.526.568} \times 1 \\
 &= 1,67 \text{ kali} \\
 \text{Tahun 2011} &= \frac{12.301.041.975}{8.839.549.113} \times 1 \\
 &= 1,39 \text{ kali} \\
 \text{Tahun 2012} &= \frac{11.934.957.830}{9.842.395.665} \times 1 \\
 &= 1,21 \text{ kali}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, terlihat jelas bahwa total *asset turnover* dari tahun ke tahun mengalami penurunan. *Asset turnover* yang dicapai perusahaan pada tahun 2010 adalah sebesar 1,67 kali.

Pada tahun 2011 terjadi penurunan *asset turnover* sebesar 1,67 kali pada tahun 2010 menjadi 1,39 kali pada tahun 2011, sedangkan pada tahun 2012 juga mengalami penurunan dari 1,39 kali pada tahun 2011 menjadi 1,21 kali pada tahun 2012.

Penurunan *asset turnover* dari tahun ke tahun disebabkan karena adanya prosentase kenaikan penjualan/pendapatan jasa yang lebih kecil dibandingkan dengan prosentase kenaikan aktiva.

c) Rentabilitas Ekonomi (*Return on Investment*)

Rentabilitas ekonomi merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan modal untuk memperoleh keuntungan bersih. Rasio ini membandingkan laba bersih sesudah pajak dengan total aktiva, dengan rumus :

$$\begin{aligned}
 \text{Return On Investment} &= \frac{\text{Lababersihsesudahpajak}}{\text{Totalaktiva}} \times 100\% \\
 \text{Tahun 2010} &= \frac{5.248.931.509}{7.465.526.568} \times 100\% \\
 &= 70,30\% \\
 \text{Tahun 2011} &= \frac{4.383.477.975}{8.839.549.113} \times 100\% \\
 &= 49,58\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2012} &= \frac{6.074.213.095}{9.842.395.665} \times 100 \% \\ &= 61,71 \% \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas, maka dapat dilihat bahwa ROI tahun 2010 sebesar 70,30 %, tahun 2011 sebesar 49,58 %, dan tahun 2012 sebesar 61,71 %. Hal ini berarti bahwa kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto sebesar 70,30 % pada tahun 2010, 49,58 % pada tahun 2011, dan 61,71 % pada tahun 2012.

Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva perusahaan belum efisien dan rendahnya tingkat laba yang dihasilkan oleh keseluruhan penggunaan aktiva.

d) Rentabilitas Modal Sendiri (*Return On Equity*)

Rentabilitas modal sendiri merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba bersih atas modal sendiri. Rasio ini membandingkan laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri. Makin tinggi *return* atau penghasilan yang diperoleh semakin baik kedudukan pemilik perusahaan, dengan rumus:

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2010} = \frac{5.248.931.509}{5.239.076.600} \times 100 \%$$

$$= 100,18 \%$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{4.383.477.975}{5.136.300.822} \times 100 \%$$

$$= 85,34 \%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{6.074.213.095}{6.114.798.868} \times 100 \%$$

$$= 99,33 \%$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dilihat ROE tahun 2010 sebesar 100,18 %, tahun 2011 sebesar 85,34 %, dan tahun 2012 sebesar 99,33 %. Hal ini berarti kemampuan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan netto sebesar 100,18 % pada tahun 2010, sebesar 85,34 % pada tahun 2011, dan sebesar 99,33 % pada tahun 2012.

Dari hasil tersebut berarti bahwa kemampuan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan netto berfluktuasi dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena tingginya biaya-biaya operasi, membuat laba yang dicapai tidak sebanding dengan modal yang dikeluarkan. Untuk memperoleh gambaran mengenai rasio profitabilitas yang diukur dengan net profit margin, asset turnover, ROI, dan ROE, dapat dilihat seperti tabel berikut ini :

Tabel IV.10
Rasio Profitabilitas PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

Tahun	Profitabilitas			
	NPM (%)	AT (kali)	ROI (%)	ROE (%)
2010	41,95	1,67	70,30	100,18
2011	35,63	1,39	49,58	85,34
2012	50,89	1,21	61,71	99,33

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat profitabilitas yang dicapai dengan menggunakan *Net Profit Margin* (NPM), *Asset Turnover* (AT), *Return On Investment* (ROI), dan *Return On Equity* (ROE) dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 berfluktuasi.

b. Persektif Pelanggan

Pada tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggannya. Kompleksitas persaingan dalam suatu usaha menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang para pelanggan.

Adapun yang dilakukan oleh manajemen PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang tidak akan ada manfaatnya bila akhirnya pelayanan yang diberikan tidak mengasilkan kepuasan pelanggan. Kepercayaan dan pelayanan yang memuaskan pelanggan dapat diperoleh beberapa manfaat antara lain:

- 1) Terjadinya pengulangan
- 2) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan

- 3) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.
- 4) Citra atau reputasi perusahaan meningkatkan atau baik di mata pelanggan
- 5) Laba perusahaan yang diperoleh akan meningkat.

Tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran perspektif pelanggan yaitu:

1) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Secara matematis diformulasikan sebagai berikut:

$$\text{Rasio CR} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan di akhir tahun}}{\text{Jumlah pelanggan di awal tahun}} \times 100\%$$

Tabel IV.11
Data Retensi Pelanggan
Tahun 2010-2012

	2010	2011	2012
Pelanggan Awal tahun	5.675 orang	8.837 orang	9.765 orang
Total pelanggan akhir tahun	5280 orang	4451 orang	5667 orang
Rasio CR	93,03 %	50,36 %	58,03 %

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan Tabel IV.11 dapat dilihat bahwa secara umum tingkat loyalitas pelanggan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun.

2) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Merupakan suatu cara untuk mengukur tingkat kemampuan suatu unit bisnis (*new customer*).

Tabel IV.12
Data Akuisisi Pelanggan
Tahun 2010-2012

	2010	2011	2012
Jumlah pelanggan sekarang	10.955 Orang	13.288 orang	15.432 orang
Jumlah pelanggan lalu	9.870 Orang	10.955 orang	13.288 orang
Pertumbuhan pelanggan (dalam %)	10,92 %	21,29 %	16,3 %
Rata-rata (Average)	16,17 %		

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan Tabel IV.12 dapat dilihat bahwa rata-rata pertumbuhan pelanggan sebesar 16,17 %. Selama 3 tahun terakhir pertumbuhan pelanggan berfluktuasi. Jadi, efektifitas kinerja pertumbuhan pelanggan pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang cukup efektif.

3) Kepuasan Pelanggan

Yaitu sejauh mana manfaat sebuah produk dirasakan (*perceived*) sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan. Kepuasan pelanggan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat dilihat dari banyaknya pelanggan yang klaim akan produk yang diberikan oleh pihak perusahaan, dapat dilihat pada tabel IV.13.

Tabel IV. 13
Klaim Bruto
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
tahun 2009 s/d 2012

(dalam rupiah)

Jenis / Class	2009	2010	2011	2012
<i>Marine Cargo</i>	6.640.687	14.776.194	113.879.654	371.403.211
<i>Fire</i>	1.149.500.510	1.123.421.978	577.208.721	639.538.626
<i>Earthquake</i>	-	876.340.712	-	-
<i>Motor</i>	905.643.333	1.496.087.554	1.363.400.676	1.097.437.354
<i>Heavy Equipment</i>	-	-	8.997.554	27.441.748
<i>Aswata Motor</i>	1.489.134.827	2.577.427.239	1.665.364.009	2.366.674.207
<i>Glass Insurance</i>	-	-	4.805.433	-
<i>Bulgary/Theft</i>	-	-	-	5.792.805
<i>Billboard</i>	-	-	-	452.976
<i>Liability Public</i>	-	-	-	127.000
<i>Marine Hull</i>	487.410.374	343.008.670	192.160.889	-
<i>Electronic Equipment Insurance</i>	-	-	541.000	-
<i>Money</i>	-	113.055.241	469.316.513	428.391.421
<i>Surety Bond</i>	-	-	57.002.418	260.007.532
<i>Personal Accident</i>	-	1.763.221	523.183	-
<i>Hole In One</i>	-	-	-	-
<i>Customs Bond</i>	-	-	-	-
<i>Contractor All Risk</i>	-	4.163.200	-	-
Total Klaim Bruto	4.038.329.731	6.550.044.000	4.453.200.050	5.197.266.880

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata, 2013

Berdasarkan tabel IV.13 dilihat bahwa klaim bruto berfluktuasi dari tahun ke tahun. Klaim pada tahun 2012 sebesar Rp. 5.197.266.880 atau naik 14,31% dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 4.453.200.050. Klaim terbesar berasal dari produk aswata motor sebesar Rp.2.366.674.207.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam Proses bisnis internal akan diukur dan dievaluasi tiga prinsip pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang yaitu inovasi, operasi dan pelayanan jasa. Tujuan dalam proses inovasi adalah agar dapat membentuk peningkatan kreativitas dan inovasi program pengembangan pelanggan dan pelatihan yang perspektif serta layanan dalam kegiatan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang. Untuk dapat meningkatkan kreativitas karyawan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang harus mampu menciptakan iklim yang dapat membantu mendukung program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik. Alat ukur yang digunakan dalam pengukuran perspektif bisnis internal adalah :

1) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis melakukan penelitian dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan. Adapun data produk baru PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat dilihat pada tabel IV.14.

Tabel IV. 14
Data Produk Baru
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010-2012

(dalam rupiah)			
Jenis Produk	2010	2011	2012
<i>Earthquake</i>	4.163.562	-	-
<i>Heavy Equipment</i>	-	42.156.500	38.168.375
<i>Glass Insurance</i>	25.672.734	12.543.886	(90.960)
<i>Bulgary/Theft</i>	-	-	16.742.572
<i>Billboard</i>	-	-	1.232.876
<i>Liability Public</i>	-	-	175.000
<i>Electronic Equipment Insurance</i>	-	1.151.990	1.176.990
<i>Surety Bond</i>	-	265.650.333	680.585.510
<i>Hole In One</i>	-	-	100.000
<i>Customs Bond</i>	100.000	-	64.000
<i>Contractor All Risk</i>	39.980.333	4.407.517	-
Jumlah Produk baru	69.916.629	325.910.226	738.154.363

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan Tabel IV.14 dapat dilihat bahwa jumlah produk baru yang dihasilkan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang mengalami peningkatan. Hal ini dapat dilihat pada tabel tahun 2010 jumlah produk baru yang dipasarkan sebesar Rp.69.916.629. Pada tahun 2011 jumlah produk yang dipasarkan meningkat menjadi Rp.325.910.226. Dan pada tahun 2012 jumlah produk yang dipasarkan sebesar Rp.738.154.363. Perhitungan tingkat pertumbuhan produk baru dapat dilihat pada Tabel IV.10

Tabel IV.15
Rasio Produk Baru
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010-2012

	(dalam rupiah)		
	2010	2011	2012
Jumlah produk baru	69.916.629	325.910.226	738.154.363
Pertumbuhan produk baru	82.826.766	255.993.597	412.244.137
%	118,46 %	78,84%	55,84 %

Sumber : PT.Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan Tabel IV.15 dapat dilihat bahwa perhitungan pertumbuhan produk baru PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang mengalami penurunan tiap tahunnya.

2) Proses Operasi

Proses operasi merupakan proses penciptaan nilai dalam perusahaan. Proses ini dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian pesanan kepada pelanggan. Dalam hal ini, proses operasi PT. Asuransi Wahana Tata dilihat dari lamanya pelayanan klaim kepada pelanggan.

Tabel IV. 16
Data Proses Operasi
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010-2012

	2010	2011	2012
Lamanya pelayanan klaim	14 hari	10 hari	7 hari

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan tabel IV. 11 dilihat bahwa proses operasi pelayanan klaim dari tahun ke tahun semakin menurun. Artinya semakin cepat proses operasi pelayanan klaim kepada nasabah maka

pelayanan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang dapat dikatakan baik.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategi pertama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kompetensi sumber daya manusia, dengan meningkatkan sumber daya manusia yang terkait dalam proses bisnis internal yaitu dengan melakukan rekrutmen pegawai baru secara selektif, pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan, serta dukungan karir. Tolak ukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat dari :

1) Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

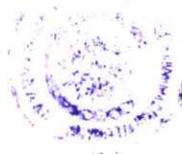
Kompetensi SDM dapat dilakukan dengan mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan. Adapun karyawan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang yang ikut pelatihan dapat dilihat pada tabel IV.17.

Tabel IV.17
Rasio Karyawan Yang Dilatih
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
tahun 2010 s/d 2012

Uraian	2010	2011	2012
Jumlah Karyawan Yang Ikut Pelatihan	10	18	25
Jumlah Keseluruhan Karyawan	17	25	30
Rasio SDM Yang Ikut Pelatihan	58 %	72 %	83 %

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Dihat dari tabel IV.17 Persentase Rasio SDM Yang Ikut pelatihan dari tahun ke tahun mengalami kenaikan, sehingga semakin banyak



karyawan yang ikut pelatihan yang ada maka akan semakin banyak juga biaya yang dikeluarkan untuk mendukung kegiatan pelatihan tersebut hal itu mungkin diakibatkan karena adanya usaha dari pihak PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang untuk berusaha mengendalikan biaya yang keluar yaitu dengan menekan seminim mungkin pengeluaran-pengeluaran yang dianggap masih bisa dikendalikan.

Tujuan dari pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk mendorong pencapaian hasil-hasil dari tiga perspektif yaitu keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal.

2) Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Retensi karyawan dipakai dasar dalam menentukan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini penting dilakukan sebagai bahan pertimbangan apakah manajemen perusahaan sudah memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawannya, yang pada akhirnya karyawan itu sendiri merasa puas dan nyaman bekerja di PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang. Hasil perhitungan tingkat retensi karyawan dapat disajikan pada Tabel IV.18.

Tabel IV.18
Rasio Retensi Karyawan
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang
Tahun 2010 s/d 2012

	2010	2011	2012
Jumlah seluruh Karyawan	33	28	25
Jumlah Karyawan keluar	5	3	2
Rasio Keluar karyawan	15,2 %	10,7 %	8 %

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Dari tabel IV.18 menunjukkan adanya penurunan jumlah karyawan tiap tahunnya. Akibat keluarnya karyawan disebabkan oleh beberapa alasan yaitu: ada yang dimutasi, pindah ke instansi lain atau ke daerah turut suami, pensiun dan berhenti kerja karena alasan tertentu.

3) Produktifitas Karyawan (*Employee Produktivias*)

Produktifitas karyawan berkaitan dengan kemampuan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk. Peningkatan produktifitas karyawan merupakan salah satu tantangan penting bagi PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang saat ini. Meningkatnya produktifitas karyawan sangat penting dengan mempertimbangkan karyawan sebagai input (masukan) kunci dalam memberikan pelayanan pada pelanggan. Tolak ukur produktivitas karyawan dapat dilihat dari rata-rata kehadiran karyawan yaitu pada tabel IV.18.

Tabel IV.18
Rekapitulasi Rata-Rata Kehadiran Karyawan
Tahun 2010-2011

No	Tahun	Jumlah Kehadiran Karyawan seharusnya	Jumlah Kehadiran karyawan real	Jumlah kehadiran per bulan	Jumlah Karyawan	Rata-Rata hari
1	2010	7920	5787	482,5	33	14,61
2	2011	6720	5780	481,6	28	17,2
3	2012	6000	5775	481,25	25	19,25

Sumber : PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, 2013

Berdasarkan tabel IV.18 dilihat bahwa rata-rata hari kehadiran karyawan PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang mengalami peningkatan.

3. *Balanced Scorecard* PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (*score*) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 14.19
Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja
PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang

4 (Empat) Perspektif Balanced Scorecard serta ukuran kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan		
a) Pertumbuhan Pendapatan (Revenue Growth)	> 21,12 %	2,59%
b) <i>Total Cost</i>	< Rp.3.604.257.996	Rp.552.879.022
c) <i>Current Ratio (CR)</i>	> 52,61%	192,73 %
d) <i>Quick Ratio (QR)</i>	> 43,25%	80,84 %
e) <i>Cash Ratio (CAR)</i>	< 15,20	29,43 %
f) <i>Net Profit Margin (NPM)</i>	> 25,49	50,89 %
g) <i>Total Asset Turnover (TATO)</i>	> 0,6 x	1,21 x
h) <i>Return on Investment (ROI)</i>	> 62,35 %	61,71 %
i) <i>Return On Equity (ROE)</i>	> 45,46 %	99,33 %
Perspektif Customer		
a) Retensi Pelanggan (<i>Customer Retention</i>)	<50,23 %	58,03 %
b) Akuisisi Pelanggan (<i>Customer Acquisition</i>)	> 21,87 %	16,3 %
c) Kepuasan Pelanggan	< Rp. 3.308.776.998	Rp. 5.197.266.880
Perspektif Proses Bisnis Internal		
a) Peningkatan Inovasi	> 52 %	55,84 %
b) Proses Operasi	< 5 hari	7 hari
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a) Kompetensi SDM	> 52,17 %	83 %
b) Retensi Karyawan (<i>Employee Retention</i>)	< 10,15%	8 %
c) Produktivitas Karyawan (<i>Employee Produktivity</i>)	>18 hari	20 hari

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari total 17 (tujuh belas) tolok ukur yang digunakan, terdapat 10 (sepuluh) tolok ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan 7 (tujuh) tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlahstandaryangdicapai}}{\text{Jumlahukurankinerja yangdigunakan}} \times 100\% \\
 &= \frac{10}{17} \times 100\% \\
 &= 58,83\%
 \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang maka ditetapkan standar, standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Sari Septia Lestari dalam Skripsinya dengan judul ” Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang” sebagai berikut :

- a) Sangat Baik : 80-100% dari standar yang ditetapkan
- b) Baik : 60-80 % dari standar yang ditetapkan
- c) Cukup : 40-60 % dari standar yang ditetapkan
- d) Kurang : 20-40% dari standar yang ditetapkan
- e) Tidak Baik : 0-20 % dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang melalui pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 58,83 % dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang secara keseluruhan mempunyai kinerja cukup baik.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dari beberapa kajian yang dilakukan untuk mengukur perspektif keuangan dilihat dari pendapatan premi, mengalami penurunan tiap tahunnya mempengaruhi laba perusahaan. Dilihat dari biaya, mengalami penurunan hal ini juga dapat berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan. Dilihat dari rasio likuiditas, *Current ratio* (CR) sudah cukup baik walaupun dari tahun ke tahun mengalami penurunan tetapi sudah mendekati standar industri yaitu berada diatas 100 %. Dan jika dilihat dari *Quick ratio* (QR) kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban finansilanya berfluktuasi dari tahun ke tahun, dan jika dilihat dari *Cash Rationya* (CAR) kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban lancar dengan kas/bank rendah. Dilihat dari rasio profitabilitas, *Net Profit Margin (NPM)*, *Asset Turnover (AT)*, *Return On Investment (ROI)*, dan *Return On Equity (ROE)* dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 berfluktuasi

peningkatan. Umumnya karyawan cukup merasa puas bekerja pada perusahaan namun PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang harus tetap melakukan perubahan-perubahan agar tingkat kepuasan karyawan tercapai. Sedangkan indeks pembelajaran dengan peningkatan program-program training yang dilakukan perusahaan untuk para karyawannya sudah mencapai bahkan melebihi target yang diharapkan.

Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan cukup baik karena perusahaan dapat mencapai standar yang telah ditetapkan. Terdapat 10 (sepuluh) dari 17 (tujuh belas) tolok ukur yang digunakan dengan perspektif *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target.

Setelah mengkaji keempat perspektif *Balanced Scorecard*, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa *customer* (pelanggan) sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan-perubahan peningkatan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Untuk itu peningkatan program pelatihan sebagai proses pembelajaran para karyawannya harus dilakukan agar para karyawannya dapat membantu perusahaan dalam melakukan perubahan atau inovasi. Semakin banyak *customer* yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan

ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Perusahaan harus terus mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, ini dikarenakan dari 17 (tujuh belas) tolok ukur yang digunakan hanya 10 (sepuluh) tolok ukur yang berhasil. Ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai hasil yang maksimal walaupun kinerja yang dicapai oleh perusahaan dapat dikategorikan cukup baik.
2. Perspektif Keuangan, perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Karena dengan mengefesienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkan sehingga laba yang dihasilkan akan lebih besar.
3. Perspektif *Customer* (Pelanggan), perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan *customer* bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang dianggap kurang oleh *customer*. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh

customer maka diharapkan *customer* akan lebih puas dan indeks kepuasan *customer* akan meningkat, ini tentunya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

4. Perspektif Proses Bisnis Internal, perusahaan harus dapat meningkatkan inovasi produk dan meningkatkan pelayanan produk perusahaan agar *customer* merasa puas.
5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perspektif Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan asuransi harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang.
6. Untuk peneliti-peneliti berikutnya yang ingin meneliti mengenai *Balanced Scorecard* pada objek penelitian yang sama, disarankan untuk juga melihat beberapa tolok ukur yang belum diteliti oleh penulis, diantaranya: untuk perspektif keuangan dapat melihat kinerja keuangan dari segi target anggaran dan realisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dkk, 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul jannah. 2005, **Metode Penelitian Kuantitatif**, Teori dan Aplikasi PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Gaspersz, V. 2005. **Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah**, PT. Gramedia, Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 2000, **Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**, Erlangga. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. **Akutasi Sektor Pulik**, Edisi Pertama. Andi offset, Yogyakarta.
- Mudrajat Kuncoro. 2003, **Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi**, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard**, Edisi 1, cetakan ke-1, Salemba Empat., Jakarta.
- Mulyadi dan Jhony Setyawan. 2000. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Aditya medya, Yogyakarta
- Mulyadi. 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Salemba Empat. Jakarta
- Nan Lin alih Bahasa W. Gulo, 2002, **Metodelogi Penelitian**, Grasindo, Jakarta.
- Sari Septia Lestari. 2011, **Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang**. UBD. Palembang
- Soeratno dan Lin Kolin Arsyad, 2001, **Metode Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichan, 2003. **Petunjuk Praktik Penyusunan Balanced Scorcard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.



Our Reff No. 498 / PC / PLG/III.2013

Palembang, 18 Maret 2013

Kepada Yth,

Bapak Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Palembang

Di

Tempat

Dengan Hormat

Dengan ini kami dari PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang menerangkan bahwa :

Nama : Risca Oktariany

NIM : 22 2009 222

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Bahwa memang benar mahasiswa yang bersangkutan di atas selesai melakukan penelitian diperusahaan kami mulai tanggal 7 Januari 2013 guna membantu penyelesaian skripsi mahasiswa yang bersangkutan.

Kami berharap data yang kami berikan hanya digunakan untuk kepentingan akademik (studi) dan dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami

PT. ASURANSI WAHANA TATA


A. AGUNG PRASETYO, SH.
Pimpinan Cabang



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN

JURUSAN MANAJEMEN (S1)
 JURUSAN AKUNTANSI (S1)
 MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

IZIN PENYELENGGARAAN

No. 3619/D/TK-III/2010
 No. 3620/D/TK-III/2010
 No. 3671/D/TK-III/2009

AKREDITASI

No. 012/BAN-PT/Ak-XI/S1/III/2008 (B)
 No. 044/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)
 No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faximile (0711) 518018 Palembang 30263

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Jum'at, 05 April 2013
 Waktu : 13.00 s/d 17.00 WIB
 Nama : Rischa Oktariany
 NIM : 222009222
 Program Studi : Akuntansi
 Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
 Judul Skripsi : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. ASURANSI WAHANA TATA CABANG PALEMBANG

TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Pembimbing	16-4-2013	
2	M. Basyaruddin, R, S.E, Ak, M.Si	Ketua Penguji	17-4-2013	
3	Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Penguji I	16-4-2013	
4	M. Orba Kurniawan, S.E, S.H, M.Si	Penguji II	16/4 2013	

Palembang, April 2013

An. Dekan

Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si

NIDN/NBM : 0228115802/1021961



ECONOMICS FACULTY
UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LANGUAGE INSTITUTE & CAREER
 Jl. Ahmad Yani - 14 Ulu Palembang
 Telp. 0711.511433
 e-mail: lbpk_feump@yahoo.com

TOEFL PREDICTION TEST

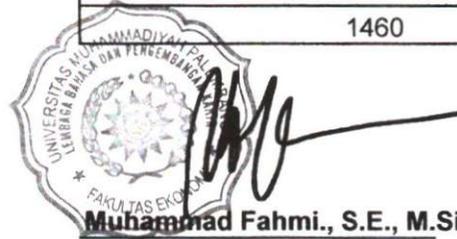
FULL NAME	TIME TAKEN
RISCHA OKTARIANY	08.00-10.00 AM

SEX	DATE OF BIRTH	TEST DATE
M/F	D / M / Y	D / M / Y
F	25-Oct-1990	11-Mar-2013

TOEFL PREDICTION SCORES			
N 1	SECTION 2	SECTION 3	TOTAL SCORE
	40	45	427

EXAMINEE'S NUMBER
1460

DATE OF REPORT
14/03/2013



Muhammad Fahmi., S.E., M.Si

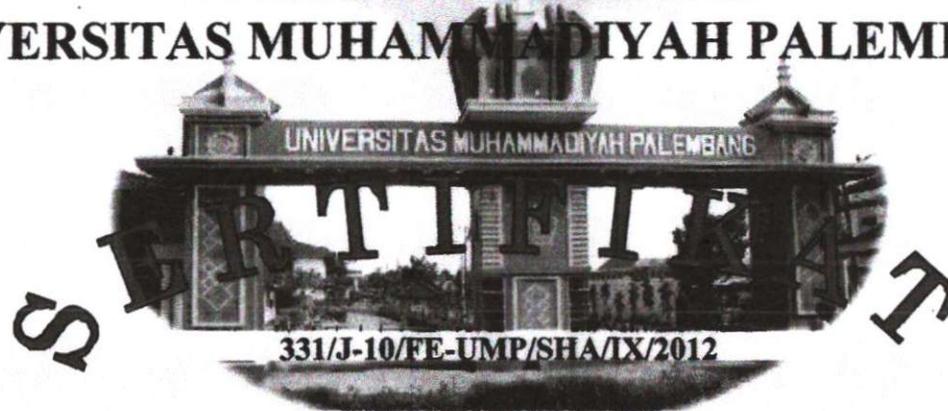
Prof. Dr. Indawan Syahri, M.Pd.
 Consultant

CHAIRMAN

When properly signed, this report certifies that the candidate whose name appears above has taken the TOEFL prediction Test of Economics faculty - language institute & career under secure conditions. This report is confidential



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : RISCHA OKTARIANY
NIM : 222009222
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat SANGAT MEMUASKAN

Palembang, 27 September 2012

an. Dekan

Pembantu Dekan IV

Unggul dan Islami



BIODATA PENULIS

Nama : Rischa Oktariany
NIM : 22 2009 222
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Tempat Tanggal Lahir : Palembang, 25 Oktober 1990
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jl. Taman Kenten Blok Y No. 1 Palembang
Pekerjaan : Mahasiswa
Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan
Balanced Scorecard Pada PT. Asuransi Wahana Tata
Cabang Palembang
Pembimbing : Drs. Sunardi, SE, Msi

Palembang, Maret 2013

Rischa Oktariany