

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERDASARKAN BALANCE SCORECARD PADA PT ASURANSI MULTI ARTHA GUNA TBK YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA

Ahmad Sumarlan, SE.,M.Si¹,Yulius Wahyu Setiadi SE MM²
Universitas Muhammadiyah Bengkulu^{1,2}
sumarlanahmad07@gmail.com¹, yuliussetiadi@umb.ac.id²

ABSTRACT

Performance measurements that only focus on financial aspects often omit other aspects which are no less important. Such as, customer aspects, internal business process aspects, and learning and growth aspects. We need a tool that can measure performance from various aspects in a comprehensive manner, based on the conditions mentioned above, in order to achieve a comprehensive performance measurement, it is necessary to expand performance measures. One of the contemporary management tools that can measure performance in a balanced way is the balanced scorecard.

This study aims to determine whether or not the performance of the company PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk if measured using the balanced scorecard method. The type of research used in this research is descriptive design. The data collection technique used in this research is the documentation technique.

The data analysis technique uses descriptive analysis, which is an activity to compile, classify, interpret and interpret data so as to provide an overview of the problems faced or researched. The results of the balanced scorecard calculation show that the performance of PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk in 2017-2019 based on the four perspectives included in the pretty good category.

Keywords: Performance Measurement, Balance Score Card

ABSTRAK

Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja sering menghilangkan aspek lain yang mana aspek tersebut tidak kalah pentingnya. Seperti, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai aspek secara komprehensif, berdasarkan kondisi tersebut di atas maka agar tercapai suatu pengukuran kinerja yang komprehensif diperlukan perluasan ukuran kinerja. Salah satu alat manajemen kontemporer yang bisa mengukur kinerja secara berimbang adalah *balanced scorecard*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui baik atau lemahnya kinerja dari perusahaan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk jika diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu teknik dokumentasi.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti. Hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui bahwa kinerja PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk pada tahun 2017-2019 berdasarkan ke-empat Perspektif termasuk dalam kategori cukup baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balance Score Card*

PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat saat ini menjadikan perubahan yang berdampak besar bagi lingkungan bisnis perusahaan. Setiap perusahaan dituntut meningkatkan daya saingnya masing-masing agar perusahaan yang dijalankan dapat bertahan serta melajukan pertumbuhannya dalam lingkungan bisnis. Berdirinya suatu perusahaan bertujuan agar perusahaan dapat berkembang serta mampu menjaga dan mempertahankan kelangsungan usahanya di masa yang akan datang. Selain dari itu suatu perusahaan perlu mempunyai pandangan kedepan mengenai kelangsungan perusahaan tersebut, untuk itu seorang manajer seharusnya selalu mempunyai cara agar kinerja perusahaan yang berlangsung dapat selalu baik bahkan lebih baik dari periode sebelumnya. Salah satu hal yang dilakukan perusahaan untuk menilai hasil pencapaiannya yaitu dengan cara melakukan pengukuran kinerja perusahaan, karena peningkatan kinerja suatu perusahaan akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Menurut Whittaker dalam Moehariono (2012), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Keberhasilan pencapaian strategi perlu diukur, karena pengukuran merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2012). Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi. Dengan demikian dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja sering menghilangkan aspek lain yang mana aspek tersebut tidak kalah pentingnya. Seperti, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai aspek secara komprehensif, berdasarkan kondisi tersebut di atas maka agar tercapai suatu pengukuran kinerja yang komprehensif diperlukan perluasan ukuran kinerja.

Manajemen kontemporer yang bisa mengukur kinerja secara berimbang adalah

balanced scorecard. *Balance scorecard* adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan non keuangan sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Penerapan *balance scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan nilai pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya (Wisatawan, 2012)

Balanced scorecard kelemahan-kelemahan tadi dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan yang disebutkan di atas dapat dikurangi. Keterbatasan-keterbatasan dalam pengukuran kinerja tradisional tersebut menyebabkan pihak manajemen perusahaan menyadari perlunya sistem pengukuran yang seimbang antara pengukuran hasil dari usaha dimasa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja dimasa mendatang. Menurut definisi Luis dan Biromo (2013) *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Perkembangan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk setiap tahunnya semakin pesat dengan berbagai macam inovasi-inovasi yang baru sehingga dapat mendominasi pasar di Indonesia. Namun jika dilihat dari laporan keuangan tahunan dapat dilihat bahwa perusahaan ini mengalami penurunan laba bersih yang mengisyaratkan bahwa adanya masalah yang terjadi pada PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk pada periode 2017-2019.

Tabel 1.1
Laba bersih PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk

No	Tahun	Laba Bersih
1	2017	Rp. 123.189.910
2	2018	Rp. 28.246.915
3	2019	Rp. 73.060.310

Sumber : Annual Report pada PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk

Permasalahan dalam penelitian ini yaitu Perusahaan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk adalah bagaimana kinerja PT Asuransi Multi Artha Guna Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia(BEI) untuk tahun 2017-2019 berbasis *Balance scorecard*. Serta tujuan penelitian ini Untuk mengetahui kinerja berbasis balanced scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan Pada PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Abdullah (2014) kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil implementasi rencana kerja yang dibuat oleh institusi yang dilaksanakan oleh pemimpin dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Rivai (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Kinerja bisa dijadikan sebagai tolok ukur dalam mengetahui keberhasilan strategi pada perusahaan serta sebagai sumber informasi dalam mengevaluasi tindakan manajer terhadap perusahaan (Nugrahayu & Retnadi, 2015).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan, yang dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan (Basri Gb, 2014). Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998)

Jika Pengukuran kinerja yang digunakan hanya terbatas pada pengukuran kinerja finansial atau keuangan saja, terdapat kelemahan dalam mengukur kinerja faktor lain seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih kompleks. Jadi sistem pengukuran tradisional kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kegiatan organisasi yang memicu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu dinamis.

Tujuan Pengukuran Kinerja

Beberapa literatur menyebutkan tujuan pengukuran kinerja tidak hanya untuk melihat bagaimana kinerja pada suatu perusahaan berjalan, tetapi juga bisa membuat perusahaan tersebut memiliki kinerja yang lebih baik. Tujuan dari mengukur kinerja tidak hanya untuk mengetahui kinerja dari suatu bisnis, namun juga untuk memungkinkannya melakukan menjadi lebih baik (Kairu et al, 2013). Maka pendapat ini menjelaskan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya untuk mengetahui bagaimana kinerja, namun juga mampu untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

Tujuan pengukuran kinerja menurut I Gusti Agung Rai (2011) adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan Akuntabilitas Publik. Dengan melakukan pengukuran kinerja akan diketahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efektif, dan efisien sesuai dengan peraturan, dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- b. Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi. Pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- c. Memperbaiki Kinerja Periode-periode berikutnya. Pengukuran kinerja akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.
- d. Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai. Dengan adanya pengukuran atas kinerja pegawai, dapat diketahui apakah mereka telah bekerja dengan baik atau sebaliknya.
- e. Motivasi Pegawai. Pengukuran kinerja dapat dijadikan alat untuk memotivasi pegawai dengan memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Balanced Scorecard

Strategy Into Action the Balanced scorecard merupakan buku yang memperkenalkan mengenai *balance scorecard* yang merupakan alat ukur untuk terdiri dari kata *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya untuk pertama kali dicetuskan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990-an sebagai salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional, *Balanced scorecard* cocok diimplementasikan pada semua jenis entitas bisnis karena semua yang memerlukan sebuah sistem pengukuran yang mampu menghitung ukuran-ukuran keuangan dan juga non keuangan.

Perspektif-perspektif yang dijabarkan dalam *Balanced scorecard* dapat merefleksikan kebutuhan tiap-tiap pemangku kepentingan dan jika *Balanced scorecard* diterapkan pada perusahaan, maka perusahaan bisa mengawasi atau memantau hasil yang didapatkan perusahaan dalam short-term maupun long term dengan kata lain, bisa diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun menghasilkan jasa. Dengan kata lain, *balanced scorecard* bisa diimplementasikan pada semua organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun yang menghasilkan jasa.

Balanced scorecard mengembangkan tujuan unit bisnis melebihi rangkuman ukuran keuangan. *Balanced scorecard* menegaskan bahwa seluruh ukuran keuangan serta non-keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di seluruh tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* menerangkan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis 12 penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Pratiwi, 2010). Menurut definisi Norton dan Kaplan dalam Sumarsan (2013) *balanced scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja manajemen yang memungkinkan organisasi untuk menjelaskan visi dan strategi mereka dan menerjemahkannya ke dalam pencapaian. Hal ini memusatkan perspektif keuangan dan non-keuangan dari strategi perusahaan dan membahas

hubungan sebab dan akibat yang mendorong pencapaian bisnis (Khaton dan Farooq, 2014).

Tujuan Balanced Scorecard

Setiap perusahaan untuk mencapai keberhasilan perlu dilakukannya suatu evaluasi dari period eke periode maka dari suatu alat ukur yang digunakan oleh perusahaan bisasnya memang tepat digunakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan keberlangsungannya. Tujuan dari sistem balanced scorecard adalah untuk meningkatkan respon perusahaan dan efisiensi melalui pelaporan yang akurat dan tepat waktu analisis metrik di berbagai bidang kegiatan perusahaan yang diukur dari perspektif yang berbeda. Balanced scorecard juga secara berkelanjutan menguji teori yang mendasari strategi manajemen. Jika strategi tersebut tidak berjalan, maka dapat dibuktikan dengan tidak terjadinya dampak yang diprediksi. *Balanced scorecard* adalah pendekatan-pendekatan yang menjanjikan untuk mengelola organisasi. Menurut (Harahap, 2008) tujuan dari *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Dapat memeberikan informasi yang lebih luas, lebih dalam dari pada yang terdapat dari laporan keuangan biasa.
2. Dapat menggali informasi yang tidak tampak secara kasat mata (*explicit*) dari suatu laporan keuangan atau yang berada di balik laporan keuangan (*implicit*).
3. Dapat mengetahui kesalahan yang terkandung dalam laporan keuangan
4. Dapat membongkar hal-hal yang bersifat tidak konsisiten dalam hubungannya dengan suatu laporan keuangan baik dikaitkan dengan komponen intern laporan keuangan maupun kaitannya dengan informasi yang diperoleh dari luar perusahaan.

Perspektif Balanced Scorecard

Dalam *balanced scorecard* dibagi menjadi empat perspektif dan pengelompokan *critical success factors* dapat dilakukan menurut empat perspektif tersbut dengan penjelasanya sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balance score card*, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangn menunjukan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggann, *Balance scorecard* terlihat bahwa aspek pelanggan memainkan peran yang penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin tidak akan *survive* bila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolak ukur pelanggan dilakukan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen yang akan menjadi keinginan dan kebutuhan pada pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif

ini. Menurut Gaspersz (2013), pada dasarnya perspektif pelanggan dalam balanced scorecard bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generic dari nilai pelanggan (customer value) dinyatakan sebagai berikut : Nilai = Atribut Produk (barang dan atau jasa) + Image + Hubungan”

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Sumarsan (2013) Perspektif ini mengacu pada proses bisnis internal. Metrik yang berdasarkan pada perspektif ini memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan, dan apakah produk dan jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (misi). Metrik ini harus dirancang dengan baik oleh ahli (karyawan dalam perusahaan yang memahami proses operasional perusahaan) yang paling mengetahui misi perusahaan, yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar dengan baik. Proses bisnis internal adalah aktivitas yang mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien, Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metodekerja merupakan capital organisasi (organizational capital).

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Sumarsan (2013) Perspektif ini meliputi pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi. Pada saat ini dengan perubahan teknologi yang cepat, adalah sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013) menekankan bahwa pembelajaran melebihi daripada pelatihan , karena pembelajaran mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta menciptakan sebuah kondisi berkomunikasi yang mudah di antara pekerja sehingga mereka segera mendapatkan bantuan jika mereka menemukan sebuah masalah. Dalam perspektif ini, ada tiga kategori yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur, antara lain:

- a) Kepuasan pekerja beberapa elemen dan *employee satisfaction* adalah: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, dukungan atasan.
- b) Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus bekerja dan berpartisipasi dalam organisasi. Beberapa ukuran seperti tingkat perputaran keluar masuknya para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai.

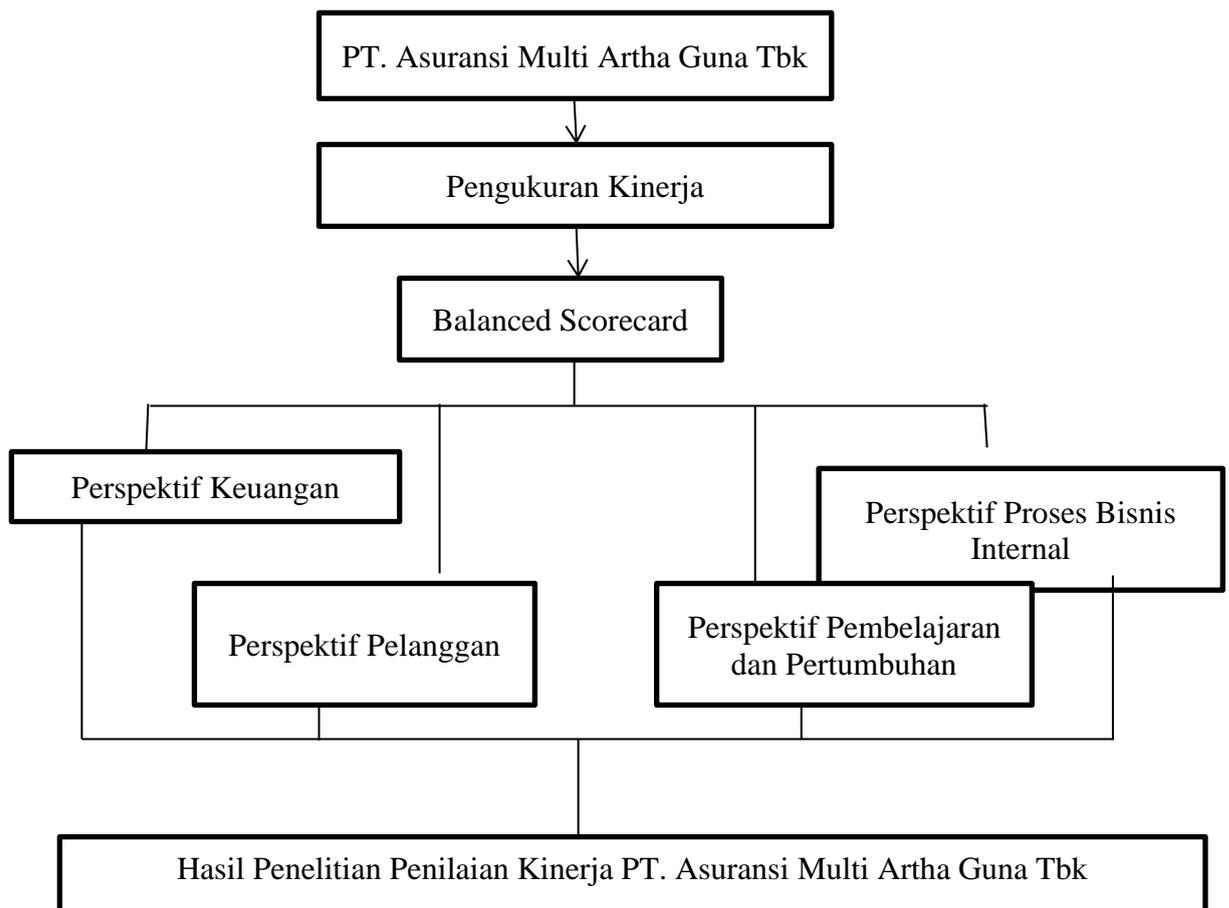
Menurut Sumarsan (2013) Perspektif ini meliputi pelatihan karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan korporasi. Pada saat ini dengan perubahan teknologi yang cepat, adalah sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Kaplan dan Norton dalam Sumarsan (2013) menekankan bahwa pembelajaran melebihi daripada pelatihan , karena pembelajaran mencakup hal-hal seperti mentor dan tutor dalam organisasi, serta menciptakan sebuah kondisi berkomunikasi yang mudah di antara

pekerja sehingga mereka segera mendapatkan bantuan jika mereka menemukan sebuah masalah. Dalam perspektif ini, ada tiga kategori yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur, antara lain:

- a. Kepuasan pekerja beberapa elemen dan *employee satisfaction* adalah: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif, dukungan atasan.
- b. Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus bekerja dan berpartisipasi dalam organisasi. Beberapa ukuran seperti tingkat perputaran keluar masuknya para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai.
- c. Produktivitas pekerja dalam paradigma baru, produktivitas pekerja berpengaruh pada inovasi perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen

Kerangka Teoritik

Kerangka teoritik dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Teoritik

METODE PENELITIAN

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk. yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) yang diakses di di web www.mag.co.id dan Bursa Efek www.idx.co.id. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain deskriptif. Dalam Penelitian ini penulis menggunakan jenis desain penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dengan 4 perspektif dengan konsep balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dinyatakan dengan skor total pada PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk. yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data atau arsip-arsip yang relevan dengan tujuan penelitian PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk yang tercantum pada perusahaan berupa data laporan keuangan dan laporan tahunan untuk informasi data non keuangan perode 2017-2019.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif yaitu suatu kegiatan untuk menyusun, mengklasifikasikan, menafsirkan serta menginterpretasikan data sehingga memberikan suatu gambaran tentang masalah yang dihadapi atau diteliti. Metode analisis deskriptif dengan menggunakan balanced scorecard, meliputi langkah yaitu:

1. Kinerja Perspektif Keuangan

- a) Return On Asset (ROA)

ROA adalah rasio yang mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode. Return on Assets menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total asset untuk menghasilkan laba (Riyana, 2017, 49). Menurut (Lestari dan Sugiharto, 2007: 196) ROA adalah rasio yang digunakan untuk mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari penggunaan aktiva. Dengan kata lain, semakin tinggi rasio ini maka semakin baik produktivitas asset dalam memperoleh keuntungan bersih, angka ROA dapat dikatakan baik apabila $> 2\%$.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100 \%$$

- b) Return On Equity (ROE)

ROE Menunjukkan kemampuan dari ekuitas (umumnya saham biasa) yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba (Hani, 2015). Menurut (Lestari dan Sugiharto, 2007: 196) Angka ROE yang semakin tinggi memberikan indikasi bagi para pemegang saham bahwa tingkat pengembalian investasi makin tinggi. angka ROE dapat dikatakan baik apabila $> 12\%$.

$$\text{Laba bersih}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{---}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Menghitung skor perspektif pelanggan dengan membandingkan jumlah penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya. Pada sisi perspektif pelanggan, data laporan keuangan yang digunakan adalah penerimaan kas dari pelanggan. Penerimaan kas dari pelanggan merupakan indikator keberhasilan dari penjualan produk/ jasa yang direalisasikan dengan banyaknya pendapatan yang diterima dari pelanggan. Semakin besar penerimaan kas dari pelanggan, maka akan semakin baik rasionya.

$$\text{Penerimaan kas Pelanggan} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1}$$

3. Perspektif Proses bisnis Internal Bisnis

Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja dan metode kerja yang merupakan bagian dari capital organisasi maka yang digunakan dalam penilaian perspektifnproses bisnis internal .

$$\text{Operating profit} = \text{Penjualan bruto} - \text{Operating Expense} \times 100$$

Sehingga Operating profit yang baik merupakan indikator keberhasilan suatu proses dalam bisnis dalam periode tersebut karena pengelolaan perusahaan terhadap penjualan produk dan biaya yang usaha dapat dijaga keseimbangannya sehingga menghasilkan peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Melakukan pengukuran terhadap *Net Income/ Employe*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja dengan peningkatan rasio tersebut maka kinerja karyawan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan.

Dengan cara melakukan perhitungan terhadap laba bersih setelah pajak atau net income dibagi dengan jumlah karyawan yang ada pada perusahaan.

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Dalam melakukan suatu pengukuran kinerja maka dibutuhkan acuan range kinerja untuk mendapatkan rate (nilai), untuk melakukan pengukuran kinerja maka akan dilakukan perbandingan antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

Tabel 3.1
Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

RANGE KINERJA	RATE (Nilai)	IN SCORE	TINGKAT KINERJA
< 0 %	D	1	Tidak Baik
0-50 %	C	2	Cukup Baik
51-100%	B	3	Baik
>100 %	A	4	Sangat Baik

Sumber : (Diana Riyana ,2017)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Data penelitian

PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk (AMAG) berdiri sejak tahun 1980 yang mana Perusahaan mengawali kiprahnya sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan asuransi kerugian di Surabaya, saat itu Jakarta merupakan kantor cabang utamanya Berkelang tiga tahun atau tahun 1983 bekerjasama dengan TheRed Shield Co Ltd Singapore. Kemudian pada tahun 1994 dengan semakin berkembangnya bisnis perusahaan dan sebagai upaya meningkatkan pelayanan yang lebih baik kepada para nasabah, perusahaan memutuskan untuk memindahkan kantor pusatnya ke Jakarta dan menjadikan Surabaya sebagai kantor cabang.

Pada tanggal 9 Desember 2005, AMAG memperoleh pernyataan efektif dari BAPEPAM-LK untuk melakukan penawaran umum saham perdana kepada masyarakat sebanyak 240.000.000. Perusahaan resmi tercatat di Bursa Efek sebagai perusahaan terbuka dengan kode AMAG yang merupakan sebagai langkah perusahaan melakukan penawaran umum terbatas yang bertujuan untuk memperkuat modal kerja guna mendukung peningkatan kinerja perusahaan. PT Asuransi Multi Artha Guna Tbk (AMAG) Bergerak dalam bidang asuransi kerugian, jenis asuransi yang disediakan berupa Asuransi kebakaran, gempa bumi, property, rekayasa, kendaraan bermotor, alat-alat berat, pengangkutan barang, kebongkaran, uang, kecelakaan diri, kesehatan, perjalanan, suretyship dan produk special.

Perspektif Keuangan

Untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif keuangan peneliti menggunakan dua rasio sebagai alat ukur yang digunakan, yaitu Return On Asset (ROA) digunakan untuk bisa mengevaluasi apakah pihak manajemen sudah mendapatkan imbalan yang sesuai berdasarkan dengan asset yang sudah dimilikinya, rasio tersebut adalah suatu nilai yang sangat berguna bila perusahaan ingin mengevaluasi seberapa baik perusahaan menggunakan dananya. dan juga Return On

Equity (ROE) yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba setelah pajak dengan menggunakan modal yang dimiliki perusahaan. Maka dari itu Pada perhitungan ini diperlukanya informasi mengenai laporan keuangan pada PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk pada tahun 2017 sampai 2019.

Tabel 4.1
Laporan Posisi Keuangan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk
Pada Tahun 2017-2019(000,000-)

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah Aset	3.886,96	4.280,73	4.626,63
Jumlah Liabilitas	2.032,95	2.454,42	2.675,54
Jumlah Ekuitas	1.854,01	1.826,30	1.951,09
Laba bersih	123,19	23,25	73,06

Sumber: Laporan keuangan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk
Berikut Perhitungan perspektif keuangan:

$$1. \text{ROA} = \frac{\text{Earning After Tax (Laba Setelah Pajak)}}{\text{Total Aktiva}} \times 100$$

$$2017 = \frac{123,9}{3.886,96} \times 100 = 3,17\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja pada tahun 2017 Pada Perspektif keuangan yang dihitung dengan ROA (*Retun On Asset*) masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$2018 = \frac{28,25}{4.280,73} \times 100 = 0,66\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja pada tahun 2018 Pada Perspektif keuangan yang dihitung dengan ROA (*Retun On Asset*) masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$2019 = \frac{73,06}{4.626,63} \times 100 = 1,58\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja pada tahun 2019 Pada Perspektif keuangan yang dihitung dengan ROA (*Retun On Asset*) masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$2. \text{ROE} = \frac{\text{Earning After Tax (Laba Setelah Pajak)}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100$$

$$2017 = \frac{123,9}{1.854,01} \times 100 = 6,64\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja pada tahun 2017 pada Perspektif keuangan yang dihitung dengan ROE (*Retun On Equity*) masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$2018 = \frac{28,25}{1.826,30} \times 100 = 1,55\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja pada tahun 2018 pada Perspektif keuangan yang dihitung dengan ROE (*Retun On Equity*) masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$2019 = \frac{73,06}{1.951,09} \times 100 = 3,74\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja pada tahun 2018 pada Perspektif keuangan yang dihitung dengan ROE (*Retun On Equity*) masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ukuran yang digunakan yaitu profitabilitas pelanggan yaitu dengan cara menghitung penerimaan kas dari pelanggan yang diperoleh dari laporan arus kas perusahaan, semakin besar penerimaan kas yang diterima dari pelanggan maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

Tabel 4.2
penerimaan Kas Dari Pelanggan (000.000,-)

Keterangan	2016	2017	2018	2019
Penerimaan kas dari pelanggan	915.438.776	1.320.086.126	1.592.095.417	1.981.213.573

Sumber: Laporan Arus Kas PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk

Untuk mengukur kinerja perusahaan periode 2017-2019 pada perspektif pelanggan perlu dilakukanya perbandingan pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian Tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian Tahun } n - 1} \times 100$$

$$2017 = \frac{1.320.086.126 - 915.438.776}{915.438.776} \times 100 = 44\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan berdasarkan

perpektif pelanggan pada tahun 2017 masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$2018 = \frac{1.592.095.417 - 1.320.086.126}{1.320.086.126} \times 100 = 20\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan berdasarkan perpektif pelanggan pada tahun 2018 masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$2019 = \frac{1.981.213.573 - 1.592.095.417}{1.592.095.417} \times 100 = 24\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan berdasarkan perpektif pelanggan pada tahun 2019 masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif proses internal bisnis maka perhitungann yang di gunakan yaitu Operating Profit yaitu diperoleh dari hasil penjualan/Pendapatan dikurangi dengan operating expanses (biaya usaha).

Tabel 4.3
Income Statement PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk
Pada Tahun 2017-2019(dalam milyar rupiah)

Keterangan	Tahun		
	2017	2018	2019
Pendapatan Premi Neto	656.95	701.58	724.15
Beban Usaha	224.09	242.65	255.38
Laba bersih/ Net Income	123.19	23.25	73.06

Sumber: Laporan keuangan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk

Berikut perhitungan dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan *balance scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan:

$$\text{Operating Profit} = (\text{Pendapatan/Penjualan Neto} - \text{Biaya Usaha}) \times 100$$

$$2017 = (656.95 - \text{Rp}224.09) \times 100 \\ = 43\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan berdasarkan perpektif proses bisnis internal pada tahun 2017masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$\begin{aligned} 2018 &= (701.58 - Rp242.65) \times 100 \\ &= 45 \% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan berdasarkan perpektif proses bisnis internal masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$\begin{aligned} 2019 &= (724.15 - Rp255.38) \times 100 \\ &= 46\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisa penelitian pada perspektif proses bisnis internal tahun 2017 – 2019, bahwa hasil persentase 2017 memperoleh 43% yang mana hasil perolehan tersebut termasuk kedalam range kinerja 0-50% dengan perolehan score 2 atau dengan nilai C, yang berarti termasuk dalam ketegori tingkat kinerja cukup baik. Dan untuk tahun 2018 perolehan persentase naik dari pada tahun sebelumnya, tahun 2018 memperoleh 45% naik 2% dari tahun lalu, untuk itu tahun 2018 memperoleh score 2 dengan nilai C dan termasuk dalam kategori tingkat kinerja cukup baik. Jikalau tahun 2018 persentase naik 2% maka tinginkat perolehan persentase 2019 naik 1% dari tahun sebelumnya atau dengan kata lain telah memperoleh 46% maka dari hasil perolehan tersebut memperoleh score 2 dengan nilai C dan termasuk dalam kategori tingkat kinerja cukup baik.

Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Tabel 4.4
Total Employee 2017-2019

Jabatan	2017	2018	2019
Senior Management	10	10	8
Deputy dan Asisten Director	2	2	2
General Manager	8	4	7
Deputy dan Asisten Ginerall Manager	4	4	3
Manager	35	33	39
Deputy dan Asisten Manager	31	35	43
Super Visior	88	90	85

Staff	516	488	482
Non Staff	67	65	56
Jumlah karyawan	761	731	725

Sumber: Laporan Tahunan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk

Melakukan pengukuran terhadap *Net Income/ Employe*. Produktivitas kerja karyawan suatu perusahaan dapat diukur dari laba bersih yang dihasilkan dibagi jumlah pekerja yang ada. Hal ini dilakukan untuk mengukur persentase kinerja karyawan yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan bagi perusahaan. Tercatat Per 31 Desember 2017, PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk mempekerjakan 761 karyawan yang terdiri dari 577 karyawan tetap dan 184 karyawan kontrak. Sedangkan Per 31 Desember 2018 jumlah karyawan perusahaan menurun dan hanya mempekerjakan 731 Karyawan yang terdiri dari 553 Karyawan Tetap dan 178 Karyawan Kontrak. Begitupun dengan 2019 jumlah karyawan yang dipekerjakan menurun dan hanya sebanyak 725 karyawan yang terdiri dari 549 karyawan tetap dan 176 karyawan kontrak.

Dari Tabel 4.4 di atas dapat kita ketahui bahwa adanya pengurangan jumlah karyawan dari tahun ke tahun, selain dari seleksi pendidikan yang dilakukan perusahaan hal ini juga disebabkan karena sebagian sumber daya manusia (SDM) yang ada digantikan oleh teknologi.

Tabel 4.5
Net Income 2017-2019(Rp.000,-)

2019	2018	2017
Rp 73.060.310	Rp 28.246.915	Rp 123.189.910

Sumber: Laporan keuangan PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk

Dari tabel di atas terlihat bahwa adanya penurunan laba pada tahun 2018 jika dibandingkan dengan tahun 2017 hal ini dikarenakan transisi pergantian Sumber Daya Manusia (SDM) dengan teknologi seiring juga dengan beban komisi, dan Underwriting juga meningkat, namun 2019 perusahaan mampu menaikkan kembali net income yang diterima.

Untuk itu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan perhitungan untuk mengukur produktivitas karyawan dengan net income yang diterima. Berikut perhitungan *balance scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: $\frac{\text{Net Income}}{\text{jumlah karyawan}}$

$$2017 = \frac{\text{Rp}123.189.910}{761 \text{ karyawan}} \times 100$$

$$= 16 \%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan pada tahun 2017 berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$\begin{aligned} 2018 &= \frac{Rp28.246.915}{731 \text{ karyawan}} \times 100 \\ &= 3,8\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan pada tahun 2018 berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik.

$$\begin{aligned} 2019 &= \frac{Rp73.060.310}{725 \text{ karyawan}} \times 100 \\ &= 10\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka kinerja perusahaan pada tahun 2019 berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan masuk dalam Kategori C dan memperoleh Score 2 yang berarti kinerja perusahaan cukup baik

KESIMPULAN

Kesimpulan

Hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif yang diperoleh total skor. Total *Balanced Scorecard* PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk periode 2017 – 2019. Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan hasil penelitiannya sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan kinerja PT Asuransi Multi Artha Guna Tbk yang dihitung dengan rasio Return On Asset (ROA) dan rasio Return On Equity (ROE) untuk periode 2017-2019 walaupun ada penurunan persentase yang diperoleh namun masih termasuk dalam kategori 0-50% dan telah memperoleh score 2 atau dengan nilai C , yang berarti tingkat kinerja secara keseluruhan untuk tahun 2017-2019 cukup baik.

2. Perpektif Pelanggan

Kinerja PT Asuransi Multi Artha Guna Tbk berdasarkan hasil perspektif pelanggan dapat disimpulkan untuk periode 2017- 2019 termasuk dalam kategori 0-50% dan telah memperoleh score 2 atau dengan nilai C yang berarti tingkat kinerja secara keseluruhan untuk tahun 2017-2019 cukup baik.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Berdasarkan hasil perspektif Proses Internal Bisnis kinerja PT Asuransi Multi Artha Guna Tbk maka dapat disimpulkan pada perspektif proses bisnis internal

untuk periode 2017-2019 termasuk dalam kategori 0-50% dan telah memperoleh score 2 atau dengan nilai C yang berarti tingkat kinerja secara keseluruhan untuk tahun 2017-2019 cukup baik.

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Dalam perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan kinerja PT Asuransi Multi Artha Guna Tbk berdasarkan perspektif proses bisnis internal untuk periode 2017-2019 termasuk dalam kategori 0-50% dan telah memperoleh score 2 atau dengan nilai C yang berarti tingkat kinerja secara keseluruhan untuk tahun 2017-2019 cukup baik.

Disimpulkan secara keseluruhan untuk kinerja PT. Asuransi Multi Artha Guna Tbk yang telah dihitung berdasarkan masing masing perspektif telah memperoleh range kinerja 0-50% maka memperoleh score 2 atau dengan nilai C dan memperoleh tingkat kinerja CUKUP BAIK.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada data yang dikumpulkan seperti pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, M. K. (2011). Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000*, 21-35.
- Darsono Prawironegoro, A. P. (n.d.). *Akuntansi Manajemen*. Mitra Kencana Media.
- Fahmi, I. (2013). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga
- Irwan Susanto, A. T. (2014). *Balance scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Manajemen (Studi Khusus Pada PT Sari Husada)*. *Jurnal Pendidikan Akuntansi indonesia Vol.III No. 1*, 40-50.
- Kasmir. 2010 . " Pengantar Manajemen Keuangan", Jakarta: Edisi Pertama, Catatan kesatu Kencana
- Khatoon, & Farooq. (2014). Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance: A Case Based Study. *The International Journal of Business & Management*, 2(9), 106-113.
- Naresh Makhijani, J. C. (2012). *Menciptakan Balance scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan*. Erlangga Group.
- Nugrahayu, Ributari, E., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESA)*, 4(10).
- Nurjaniangrum, V. A. (2015). Analisis *Balance scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Indofood Dengan Menggunakan *Balance scorecard*. *Jurnal Sekuritas Vol. 1 No. 2, Desember*

2017, 42-53.

- Sari, M. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt. Jamsostek Cabang Belawann. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Volume 15 No.1/ Maret 2015*, 42-53.
- Sudana, N. P. (2013). Penilaian Kinerja Pada Pt. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balance Scorecad. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 5.3 (2013)*, 516-529.
- Tunggal Wijaya, Amin, (2013), Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard, Jakarta: Harvindo
- Wild. John J. K.R. Subramanyam. Robert F. Halsey. (2011). Financial Statement Analysis. (Analisis Laporan Keuangan). Buku satu, Edisi 8. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Yuniarsa Adi Prakosa (2011), Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Waskita Karya (Persero). *Jurnal Akuntansi Widyatama*