

BALANCED SCORECARD DAN PENERAPANNYA DALAM PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

Sudarto

Abstrak: Penelitian ini dilakukan pada karyawan AJB X di Kota Batu yang digunakan sebagai obyek penelitian. Alasan penelitian dilakukan terhadap karyawan AJB X di Kota Batu karena di Malang raya khususnya Batu banyak menjamur asuransi yang mana akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri. Penilaian kinerja karyawan pada perusahaan sangat diperlukan oleh kantor AJB X di kota Batu. Dalam hal ini adalah bagaimana tingkat penilaian kinerja karyawan kantor AJB X di kota Batu selama ini bila diukur dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard yang mana terdapat faktor: Finansial, Konsumen, Proses bisnis internal Pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan market share pada kantor AJB X di kota Batu mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 31.14%. Kantor AJB X di kota Batu tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, memperlebar segmen pasar guna memenuhi kebutuhan dan jumlah nasabah, dalam penelitian ini juga menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Untuk tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.48. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik/puas. Keempat faktor yang paling dominan adalah perspektif keuangan, karena fokus utama dari kantor AJB X di kota Batu adalah pencapaian laba dan terhitung sebagai perusahaan yang dapat mencapai cost effectiveness.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Karyawan.

Era sekarang ini dalam melakukan usaha atau bisnis sangatlah penting dalam mengambil keputusan dikarenakan bisnis tumbuh subur seperti jamur dimusim hujan persaingan merajalela yang lemah akan tertinggal dengan yang kuat. Melihat fenomena tersebut diperlukan langkah-langkah yang cerdas untuk bersaing dalam dunia usaha atau bisnis yang tak mengenal belas kasihan. Selain langkah yang cerdas diperlukan langkah yang unggul atau yang beda dengan yang lain. Perusahaan yang punya keunggulan dan pembeda dalam menghasilkan produk yang dapat memuaskan keinginan konsumen dan siap menghasilkan produk yang bermutu itu yang bisa eksis. Hal-hal yang paling mempengaruhi dalam perubahan adalah sangat majunya perubahan informasi baik yang cetak maupun elektronik. Dalam persaingan dewasa ini laba perusahaan yang kompetitif diperlukan perusahaan untuk dapat bertahan dikarenakan kemampuan perusahaan untuk tetap berjalan dan mendapat laba dalam persaingan jangka pendek maupun jangka panjang.

Perusahaan pada umumnya yang diukur adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitik beratkan pada sektor keuangan saja. Akan tetapi pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan jangka panjang serta kurang mampu bercerita banyak mengenai sejarah perusahaan sektor eksternal. Dalam rangka persaingan usaha atau bisnis yang kompleks diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud. AJB X di kota Batu sebagai asuransi yang bergerak dalam bidang bisnis jasa asuransi. Memiliki visi “Asuransi Terpercaya”, Sedangkan misinya adalah “Meningkatkan layanan prima yang didukung oleh kehandalan Sumber Daya Manusia dengan teknologi modern serta jaringan yang luas, membangun budaya perusahaan dan mempertahankan asuransi yang sehat, mendukung pertumbuhan ekonomi regional,

meningkatkan kontribusi, dan komitmen nasabah guna memperkokoh kemandirian bangsa. Dalam hal obyek penelitian ini adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu jasa financial service yaitu asuransi dikantor AJB X kota Batu.

METODE

Menurut Indriantoro dan Supomo, 1999 variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

- Menguasai pangsa pasar (*Market share*)
- Tingkat kepuasan konsumen (nasabah)
- Profitabilitas konsumen

Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

- Tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu pada AJB X di kota Batu
- Tingkat persentase pelatihan karyawan
- Tingkat kepuasan karyawan

Kinerja Secara Keseluruhan

Dapat dilakukan dengan cara membandingkan tiap indikator dengan masing-masing perspektif menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Keempat faktor tersebut diukur dengan menggunakan scoring dan hasilnya diharapkan menjadi berimbang.

Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut, Umar 1997 Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (simple random sampling), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Rumus yang menentukan sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin yaitu:

$$N = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Prosentase kelonggaran yang ditolelir sebesar 5%

Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data pada penelitian ini menggunakan metode: Wawancara, Kuesioner, Studi Pustaka

Metode Analisis Data

Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2002).

Uji Reliabilitas Reliabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil dapat dipercaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

Uji Analisis Data Pengujian data dilakukan untuk mengetahui nilai rata-rata tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat diukur dengan menggunakan uji analisis faktor. Skala likert adalah penilaian pernyataan seseorang terhadap sesuatu dengan lima tingkat jawaban:

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Mas'ud, 2004

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi aspek keuangan dan aspek non keuangan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah merancang strategi yang diperlukan sesuai *goal setting theory* yang diterapkan AJB X di kota Batu. Pencapaian tujuan strategi dapat dilakukan cara menentukan ukuran sasaran yang relevan. Ukuran sasaran tersebut terdiri dari ukuran hasil (*lagging indicator*) dan ukuran pemicu kinerja (*leading indicator*) yang dapat dijabarkan pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1 Penjabaran Strategi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Sasaran Strategi	<i>Lagging Indicator</i>	<i>Leading Indicators</i>
Perspektif Keuangan : <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan ROA • Peningkatan Efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya ROA - Meningkatnya efisiensi dan kemampuan dalam melakukan kegiatan operasional 	ROA BOPO
Perspektif Konsumen : <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Kepuasan nasabah • Peningkatan Target Pasar AJB X di kota Batu 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya penguasaan segmen pasar - Meningkatnya laba perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Survey kepuasan nasabah - Market share
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan Mutu dan Kompetensi Karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan produktivitas karyawan, kualitas Sumber Daya Manusia - Kepuasan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktivitas karyawan, persentase pelatihan karyawan - Survey - kepuasan karyawan

ROA

Pengukuran kinerja perspektif keuangan AJB X di kota Batu dengan konsep *Balanced Scorecard* Dilakukan melalui tiga tolok ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain:

Tabel 2 *Return on Asset (ROA)* Pada AJB X di kota Batu

	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Laba Bersih	Rp 345.498.383	Rp 403.048.993	Rp 434.155.721

Total Aktivas	Rp 12.211.147.483	Rp 13.228.667.828	Rp 14.776.776.905
% ROA	2.83%	3.05%	2.94%
Rata-rata	2.94%		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari analisis ini adalah ROA pada AJB X di kota Batu tahun 2008 sebesar 2.83%, di tahun 2009 meningkat menjadi 3.05% dan tahun 2010 turun menjadi 2.94%.

BOPO Rasio Efisiensi

Tabel 3 Rasio Efisiensi (BOPO) AJB X di kota Batu

	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Biaya Operasional	Rp 1.278.440.000	Rp 1.400.439.000	Rp 1.555.844.000
Pendapatan Operasional	Rp 1.774.702.000	Rp 1.996.647.000	Rp 2.181.125.000.
% BOPO	72.04%	70.14%	71.36%
Rata-rata	71.18%		

Hasil pada tabel. 4 diatas dapat diketahui bahwa perbandingan total aktivas antara AJB X Nasional dengan Asuransi Nasional lainnya dilihat dari data Majalah Info Bank 2011. Pada tahun 2008 sebesar 33.33% dan tahun 2010 mengalami penurunan 29.96% . Kemudian naik menjadi 30.14% pada tahun 2010 serta nilai rata-rata keseluruhan mencapai 31.14%.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Nasabah terhadap Fasilitas Pelayanan	0.767	Reliabel
2	Tanggapan Nasabah terhadap Tingkat Pelayanan	0.761	Reliabel
3	Tanggapan Nasabah terhadap Kondisi Karyawan	0.796	Reliabel
4	Tanggapan Nasabah terhadap Kualitas Karyawa	1.000	Reliabel
5	Tanggapan Nasabah terhadap Ketenangan dan Kenyamanan	0.849	Reliabel

Sumber : Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

Dari tabel 4.6 dapat diketahui bahwa tanggapan nasabah mengenai (fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, kualitas karyawan, ketenangan dan kenyamanan) menggunakan uji realibilitas. Indikator untuk uji realibilitas adalah Cronbach's Alpha, apabila nilai Cronbach's Alpha > 0.6 menunjukkan instrumen yang digunakan reliable (Ghozali, 2005).

Uji validitas dengan menggunakan korelasi Pearson dengan hasil koefisien korelasi dari tiap jenis pertanyaan dengan skor untuk masing-masing total pertanyaan adalah signifikan secara statistik. Hasil uji validitas data kepuasan nasabah dapat dilihat pada tabel 4. dibawah ini:

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef Sign.
1	Fasilitas Pelayanan			
	Q1	0.682 (**)	Valid	0.000
	Q2	0.725 (**)	Valid	0.000
	Q3	0.663 (**)	Valid	0.000

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef Sign.
2	Tingkat Pelayanan			
	Q4	0.630 (**)	Valid	0.000
	Q5	0.618 (**)	Valid	0.000
	Q6	0.576 (**)	Valid	0.000
	Q7	0.765 (**)	Valid	0.000
	Q8	0.685 (**)	Valid	0.000
3	Kondisi Karyawan			
	Q9	0.687 (**)	Valid	0.000
	Q10	0.774 (**)	Valid	0.000
	Q11	0.703 (**)	Valid	0.000
	Q12	0.808 (**)	Valid	0.000

Sumber : Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

Hasil dari tabel 5. dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai korelasi Pearson diatas tingkat signifikansi 0,05 sehingga data kuesioner kepuasan nasabah dikatakan valid.

Tabel 6 Tingkat Kepuasan Nasabah AJB X di kota Batu

No	Tanggapan Kepuasan Nasabah Mengenai Atribut Pada AJB X di Kota Batu	Skor Rata-rata (Mean)
	Fasilitas Pelayanan:	
1	Letak geografis yang strategis	3.72
2	Kondisi eksterior gedung	
3	Kerjasama jaringan ATM dengan jaringan ATM lainnya	
	Tingkat Pelayanan:	
4	Penawaran berbagai macam jenis produk asuransi	3.45
5	Memberikan pelayanan jaringan ATM yang luas	
6	Sikap petugas yang sopan dan ramah	
7	Pemberian keuntungan dalam bentuk pendapatan Bunga dan bonus klaim	
8	Pemberian dalam bentuk potongan premi berupa keuntungan kepada nasabah	

Kondisi Karyawan	
9	Petugas mempunyai pengetahuan yang cukup

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel 7. dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari survey penyebaran kuesioner kepada nasabah AJB X di kota Batu menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3.76. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka diatas 3.50 memiliki penilaian dengan kategori cukup baik/cukup puas. Terkait penilaian tersebut, AJB X di kota Batu akan berusaha memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bertujuan untuk mempertahankan loyalitas kepada nasabah serta meningkatkan pencapaian nasabah baru.

Profitabilitas Konsumen

Tabel 8 Profitabilitas Konsumen AJB X di kota Batu

	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Laba Bersih Sebelum Pajak	Rp 495.653.211	Rp 600.693.301	Rp 606.075.032
Penjualan Bersih	Rp 1.774.701.759	Rp 1.996.647.269	Rp 2.181.125.316
%Profitabilitas Konsumen	27.93%	30.08%	27.69%
Rata-rata	28.57%		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari 8. menjelaskan bahwa persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2015 sebesar 27.93% serta tahun 2016 meningkat menjadi 30.08% dan mengalami penurunan menjadi 27.69% pada tahun 2017.

Hasil Penilaian Kinerja Faktor Bisnis Internal

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, AJB X Batu mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR dapat dilihat pada tabel 8 dibawah ini:

Tabel 9 Rasio NGR (Network Growth Ratio) AJB X Batu

	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Delta Unit Kerja	33	41	46
Total Unit Kerja Keseluruhan	121	121	121
% Rasio NGR	27.88%	33.75%	38.36%
Rata-rata	33.33%		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan AJB X Batu, perhitungan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR pada tabel 10.dibawah ini:

	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Biaya Administrasi Polis	119.842.233	129.752.395	135.367.200
Total Pendapatan Premi	1.788.318.000	2.020.190.000	2.191.810.000
% Rasio AETR	6.70%	6.42%	6.18%
Rata-rata	6.43%		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 10 menjelaskan bahwa selama periode tahun 2008-2010 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 33.33%. Hal ini menunjukkan bahwa kantor AJB X Batu berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah.

Perhitungan mengenai tingkat produktivitas karyawan dapat dilihat pada tabel 11 dibawah ini:

Tabel 11 Produktivitas Karyawan AJB X Batu

	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Laba Bersih Sebelum Pajak	Rp 495.653.211	Rp 600.693.301	Rp 606.075.032
Karyawan Keseluruhan	2415	2365	2308
Total	Rp 205.239	Rp 253.992	Rp 262.597
Rata-rata	Rp 240.609		

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Dari tabel 11 menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2008 adalah Rp 205.239 artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp 205.239 Sedangkan pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar Rp 253.992 dan pada tahun 2010 meningkat sebesar Rp 262.597.501.

Tabel 12 Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Karyawan terhadap Kepemimpinan	0.899	Reliabel
2	Tanggapan Karyawan terhadap Motivasi	0.842	Reliabel
3	Tanggapan Karyawan terhadap Semangat kerja	0.836	Reliabel
4	Tanggapan Karyawan terhadap Kondisi Fisik	0.903	Reliabel
5	Tanggapan Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan	0.890	Reliabel

Sumber : Data sekunder yang diolah dari laporan tahunan

Hasil dari tabel 12. dapat dilihat bahwa tingkat persentase karyawan yang terampil pada tahun 2015 sebesar 55.07%. Peningkatan berturut-turut terjadi pada tahun 2016 yaitu 65.37% dan tahun 2017 meningkat menjadi 83.15%. Hal ini merupakan keberhasilan kantor AJB X Batu dalam mengembangkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Program Pendidikan dan Pelatihan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten.

Tingkat Kepuasan Karyawan

Pengujian kualitas data menggunakan uji reabilitas dan uji validitas. Hasil dari pengujian data dapat dilihat pada tabel 13 di bawah ini :

Tabel 13 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Tanggapan Karyawan terhadap Kepemimpinan	0.899	Reliabel
2	Tanggapan Karyawan terhadap Motivasi	0.842	Reliabel
3	Tanggapan Karyawan terhadap Semangat kerja	0.836	Reliabel
4	Tanggapan Karyawan terhadap Kondisi Fisik	0.903	Reliabel
5	Tanggapan Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan	0.890	Reliabel

Kepuasan Karyawan 0.890 Reliabel

Sumber : Output SPSS versi 16.0 dan data primer yang diolah

Pada tabel 13. diatas dapat diketahui bahwa uji reliabilitas pada keseluruhan variabel tersebut menghasilkan nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0.60. Sehingga hasil keseluruhan variabel mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut pada AJB X Batu dikatakan reliabel.

Hasil uji validitas mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut AJB X di kota Batu dapat dilihat pada tabel 14. dibawah ini:

Tabel 14 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef.Sign
1	Kepemimpinan Q1 Q2	0.916 (**)	Valid	0.000
		0.905 (**)	Valid	0.000
2	Motivasi Q3 Q5	0.855 (**)	Valid	0.000
		0.830 (**)	Valid	0.000
	Q11	0.843 (**)	Valid	0.000

No	Variabel Penelitian	Pearson Correlation	Keterangan	Koef.Sign
3	Semangat Kerja			
	Q4	0.820 (**)	Valid	0.000
	Q6	0.826 (**)	Valid	0.000
	Q7	0.837 (**)	Valid	0.000
4	Kondisi Fisik			
	Q8	0.925 (**)	Valid	0.000
	Q9	0.915 (**)	Valid	0.000
5	Kepuasan Karyawan			
	Q10	0.898 (**)	Valid	0.000
	Q12	0.888 (**)	Valid	0.000

Pada tabel 14.diatas menjelaskan bahwa hasil uji validitas menggunakan korelasi Pearson menghasilkan data dengan koefisien korelasi yang signifikan.

Hasil data kuesioner kepuasan karyawan menunjukkan nilai diatas 0.05 sehingga data tersebut dikatakan valid. Untuk mengetahui skor rata-rata tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan uji analisis faktor.

Perhitungannya dapat dilihat pada tabel 15. di bawah ini:

Tabel 15. Tingkat Kepuasan Karyawan AJB X Batu

No	Tanggapan Kepuasan Karyawan Mengenai Atribut Pada AJB X di Kota Batu	Skor Rata-rata (Mean)
	Kepemimpinan:	
1	Penerapan manajemen yang baik	3.76
2	Mengkomunikasikan visi dan misi secara jelas	
3	Pemberian penghargaan atas kinerja yang amat bagus	
	Motivasi:	
4	Meningkatkan produktivitas kerja dengan cara memberikan program pelatihan karyawan	3.63
5	Kepuasan berkaitan dengan pemberian ijin/cuti	
	Semangat Kerja:	
6	Penerapan disiplin kerja yang sesuai	3.69
7	Penentuan jadwal kerja yang sesuai	
8	Hubungan komunikasi kerja dapat terjalin dengan baik	
	Kondisi Fisik:	
9	Pemberian fasilitas kerja yang lengkap	3.69

10	Tersedianya fasilitas penunjang dan akses informasi yang tepat, akurat	
	Kepuasan Karyawan:	
11	Kepuasan berkaitan dengan pemberian gaji dan insentif	3.94
12	Pemberian gaji setiap bulan dengan tepat waktu	
	Jumlah skor nilai rata-rata secara keseluruhan	4.48

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan pada tabel 16 diatas menghasilkan tentang hasil skor nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4.48. Angka tersebut menunjukkan hasil dengan kategori baik karena memiliki nilai rata-rata diatas 4.00.

Penilaian Kinerja Asuransi AJB X Batu Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 17 dibawah ini:

Tabel 17 Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

RASIO	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE	NILAI	SCORE
ROA	90	13.5	90	13.5	90	13.5
BOPO	90	13.5	90	13.5	90	13.5
AETR	90	13.5	90	13.5	90	13.5
Total		56.5		60.5		60.5
<i>Network Growth Ratio</i>	27.88%		33.75%		38.36%	
<i>Market Share</i>	33.33%		29.96%		30.14%	
Profitabilitas Konsumen	27.93%		30.08%		27.69%	
Produktivitas Karyawan	Rp 205.239.424,9		Rp 253.992.939,4		Rp 262.597.501	
% Pelatihan Karyawan terampil	55.07%		65.37%		83.15%	

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 18 Hasil Persentase (%) Tingkat Kepuasan Keseluruhan

	Skor Nilai Rata-rata	Keterangan Berdasarkan Skala Likert
Tingkat kepuasan nasabah	3.76	Cukup baik/cukup puas
Tingkat kepuasan karyawan	4.48	Baik/ puas

Sumber : Data primer yang diolah

Hasil analisis data dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2015-2017 menunjukkan keberhasilan AJB X di kota Batu dalam

meningkatkan nilai rata-rata tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 67.86% mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 240.609 Asuransi AJB X di kota Batu dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 4.48 yang memiliki kategori baik/puas.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab-bab terdahulu, penilaian Kinerja dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang selanjutnya dapat disimpulkan:

➤ Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA dan BOPO Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa AJB X di kota Batu dari tahun 2015 hingga tahun 2017 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik.

➤ Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa menjelaskan bahwa market share pada AJB X di kota Batu mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 31.14%. AJB X di kota Batu tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabah.

Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat dinilai dengan melakukan survey mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil cukup baik dengan angka yang hampir mendekati angka 4,00. Kemudian nilai rata-rata keseluruhan profitabilitas konsumen meningkat menghasilkan nilai sebesar 28,57% lebih besar dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan semakin tinggi profitabilitas maka semakin tinggi laba yang berhasil diraih oleh perusahaan.

➤ Perspektif Bisnis Internal

AJB X mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk asuransi yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap AJB X Batu. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan AJB X di kota Batu .

➤ Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat persentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan AJB X. Mengenai tingkat kepuasan karyawan menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.48. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik/puas.

Dari keempat perspektif tersebut terlihat yang paling dominan adalah perspektif keuangan, karena fokus utama dari AJB X Batu adalah pencapaian laba dan terhitung sebagai perusahaan yang dapat mencapai *cost effectiveness*

Saran

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menggunakan dua tolok ukur: ROA dan BOPO. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio keuangan yang lebih lengkap.
2. Bagi penelitian selanjutnya, pada perspektif non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini.
3. Bagi pihak AJB X di kota Batu diharapkan dapat terus mengembangkan sasaran strategis disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

Daftar Pustaka

- Bankir, R.D. et al., (2004), "*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*", *The Accounting Review*, Vol. 79 No.1.
- Ghozali, I. 2002. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS.Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ikhsan, A. dan Sutopo. 2003. "Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Bagi Small and Medium Business di Indonesia:Suatu Tinjauan Teoritis", *EKOBIS* , Vol 4,No.1.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B. 1999. Metodologi Penelitian Bisnis, edisi satu.Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. 1999. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : CV Alfabeta.
- Tjiptono, F. 2004. Manajemen Jasa. Jogjakarta : Penerbit Andi.