

PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT *PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE*

Dita Yuniasari
ditayuniasari15@gmail.com
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The objectives of this research is to find out and to evaluate the performance measurement on PT Prudential Life Assurance by using Balanced Scorecard. The research method has been carried out by using qualitative method which is meant to comprehend the phenomena which have been experienced by the research subject. The result of the research shows that the company has vision, mission, clear strategy and indicators which are required in performance measurement. Financial perspective shows that the result of financial performance is quite well in achieving the income target which is above the determined target. Customer perspective has been able to dominate the market segment. The internal business process shows innovation and service facilities which ease the customer. Learning and growth perspective shows the performance of human resources in commitment and capability as professional marketing. It can be concluded that the implementation of Balanced Scorecard can be used as a tool to interpret the vision, mission, and corporate strategy which is reviewed from financial and non financial perspective. The company has been expected to be able to develop the objectives and the corporate strategic target maximally.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Strategy Target.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi pengukuran kinerja PT *Prudential Life Assurance* menggunakan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yaitu bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki visi, misi, dan strategi yang jelas beserta indikator-indikator yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerjanya. Pada perspektif keuangan menunjukkan hasil kinerja keuangan yang cukup bagus dengan pencapaian target pendapatan diatas target yang ditentukan. Perspektif pelanggan terlihat dari pencapaian perusahaan yang mampu menguasai pangsa pasar. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan adanya inovasi dan fasilitas pelayanan yang memudahkan nasabah. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja sumber daya manusia dalam komitmen dan kapabilitas sebagai tenaga pemasar yang profesional. Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat pembantu penerjemah visi, misi dan strategi perusahaan yang ditinjau dari perspektif keuangan maupun non keuangan. Perusahaan diharapkan dapat mengembangkan tujuan dan sasaran strategi perusahaan secara maksimal.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Sasaran Strategi

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dengan mudah dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan agar tercapainya efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin berkembang serta cepatnya perubahan lingkungan perusahaan telah menjadikan informasi menjadi harta yang berharga bagi perusahaan (*Intangible Assets*) serta berguna untuk mengukur kinerja perusahaan. Informasi yang cepat dan akurat mengenai lingkungan internal maupun eksternal perusahaan akan mempengaruhi strategi dan perencanaan perusahaan dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang.

Kinerja perusahaan memiliki gambaran umum yang berasal dari dua sumber, yaitu informasi keuangan (*finansial*) dan informasi non keuangan (*non-finansial*). Informasi keuangan didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan, informasi non keuangan merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan (Hardiyanto, 2005).

Pengukuran kinerja dari aspek keuangan memang sangat penting, tetapi jika tidak disertai dengan proyeksi non keuangan akan menjadi kurang akurat untuk kondisi saat ini. Oleh karena itu penggunaan sistem pengukuran kinerja baru menghubungkan aspek keuangan dan non keuangan bagi perusahaan akan memberikan informasi yang lebih akurat, bermanfaat bagi manajer untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan untuk memicu peningkatan kinerja, sehingga dapat terjadi tujuan perusahaan secara lebih terencana. Adanya sistem pengukuran dari aspek keuangan dan non keuangan tersebut melahirkan suatu alat kinerja baru yaitu *Balanced Scorecard* yang mulai banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan bisnis yang bertujuan untuk mencari laba.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur perusahaan dalam menerjemahkan visi misi serta strategi perusahaan. Pendekatan dalam *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini membuat keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang akan menjadi tolak ukur suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Atas dasar latar belakang di atas, dapat dirumuskan pokok permasalahan yang ingin diteliti yaitu *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada PT *Prudential Life Assurance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengevaluasi *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada PT *Prudential Life Assurance*.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan sebuah gambaran dari pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program/kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

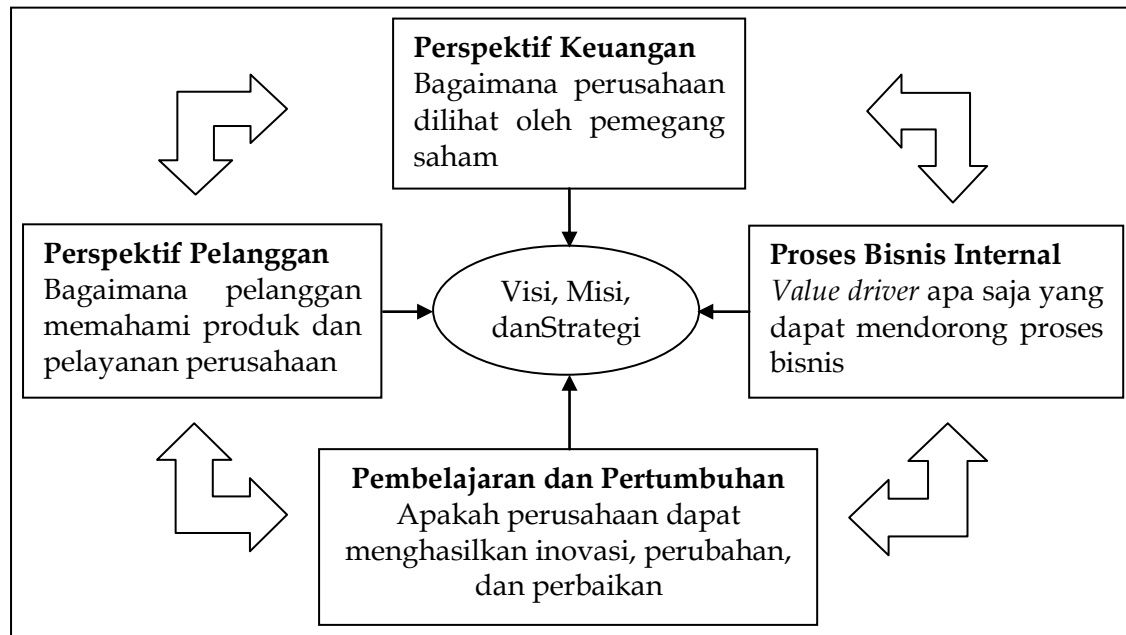
Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Sedangkan pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Setiap kegiatan ekonomi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sekumpulan tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan diseluruh organisasi (Amin, 2003:2). Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen puncak menjabarkan

strateginya kedalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi, misi, dan strategi. Tujuan dan ukuran memandangi kinerja perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 1
Hubungan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*
 Sumber: Rangkuti (2011:205)

Aspek-aspek dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang dibedakan menjadi tiga tahap: 1) *Growth* (Berkembang), merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru. 2) *Sustain Stage* (Bertahan), merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. 3) *Harvest* (Panen), Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

Tabel 1
Pengukuran Perspektif Keuangan

Tujuan	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	Target
Efisiensi Biaya	Persentase biaya setiap karyawan	Meningkat maksimum 10%
Meningkatkan nilai uang	Kriteria yang digunakan: a. Peminjam aktif b. Kinerja <i>Supplier</i> c. Rasio biaya per kegiatan	Meningkat menjadi 80%
Peningkatan pendapatan dari sumber lain	Pendapatan dari kegiatan lain	Meningkat menjadi 25%
Memaksimalkan aset	Efisiensi dan efektivitas terhadap penggunaan fasilitas dan semua sumber daya yang dimiliki	Meningkat menjadi 80%

Sumber: Rangkuti (2011:127)

Perspektif Pelanggan

Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsi konsumen. Pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu: 1) Tingkat Kepuasan Pelanggan, mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Berupa umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya. 2) Meningkatkan Komunikasi, mengukur seberapa banyak pelanggan yang ingin memberikan saran maupun komentar terhadap pelayanan dan produk perusahaan. 3) Meyakinkan Pelanggan tentang Kualitas Produk, mengukur seberapa banyak keluhan pelanggan akan kualitas produk yang diberikan oleh perusahaan untuk lebih meningkatkannya lagi. 4) Meningkatkan Budaya *Marketing*, mengukur seberapa jauh budaya *marketing* yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dalam menjalankan kinerja perusahaan.

Tabel 2
Pengukuran Perspektif Pelanggan

Tujuan	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	Target
Meningkatkan kepuasan pelanggan	<i>Survey</i> kepuasan pelanggan	Meningkat menjadi 80%
Meningkatkan komunikasi	Saran dan komentar	Meningkat menjadi 80%
Meyakinkan pelanggan tentang kualitas	Jumlah keluhan antara target dan realisasi	Menurun menjadi 5%
Meningkatkan budaya <i>marketing</i>	Semua karyawan memiliki budaya <i>marketing</i>	Meningkatkan budaya <i>marketing</i> menjadi 100%

Sumber: Rangkuti (2011:125)

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal, akan diidentifikasi proses-proses kunci yang harus dikuasai organisasi untuk dapat terus menambahkan nilai bagi pelanggannya. Objektif dalam perspektif ini menjelaskan secara khusus bagaimana organisasi akan

memperoleh rancangan nilai pelanggan yang diungkapkan dalam Perspektif Pelanggan dan akhirnya, bagaimana organisasi meningkatkan penghasilan dan meningkatkan efisiensi seperti yang diukur dalam Perspektif Keuangan.

(Kaplan dan Norton, 1996) membagi proses internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Berikut penjelasannya : 1) Proses Inovasi, dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari konsumen dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. 2) Proses Operasi, proses ini untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses ini dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya. 3) Proses Layanan Purnajual, proses ini merupakan jasa layanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan.

Tabel 3
Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan	Key Performance Indicators (KPI)	Target
Perbaikan secara terus-menerus	Memenuhi standar seperti: a. <i>Customers respons times</i> b. Biaya karyawan yang dikeluarkan untuk proses produksi	Meningkat sebesar 10%
Meningkatkan variasi produk	Jumlah produk baru meningkat	Meningkat menjadi 80%
Meyakinkan pelanggan tentang kualitas	Jumlah keluhan antara target dan realisasi	Menurun menjadi 5%
Meningkatkan budaya <i>marketing</i>	Semua karyawan memiliki budaya <i>marketing</i>	Meningkatkan budaya <i>marketing</i> menjadi 100%

Sumber: Rangkuti (2011:126)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memungkinkan ketigaperspektif yang lain. Intinya, perspektif ini adalah landasan di mana seluruh rumah *Balanced Scorecard* dibangun. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996): 1) Karyawan, hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. 2) Kemampuan Sistem Informasi, perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. 3) Motivasi, dalam hal ini sangat diperlukan sebuah dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk pengambilan keputusan.

Tabel 4
Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	Target
Rekrutmen, motivasi, dan pengembangan kualitas SDM	Memenuhi standar seperti: a. Persentase alokasi <i>budget</i> untuk pengembangan SDM b. Indeks kepuasan pegawai	Meningkat sebesar 10%
Pelatihan keahlian	Jumlah riset yang dilakukan	Meningkat menjadi 80%
Peningkatan fasilitas informasi dan <i>database</i>	Persentase alokasi <i>budget</i> untuk peningkatan fasilitas	Menurun menjadi 5%
Meningkatkan budaya <i>marketing</i>	Semua karyawan memiliki budaya <i>marketing</i>	Meningkatkan budaya <i>marketing</i> menjadi 100%

Sumber: Rangkuti (2011:126)

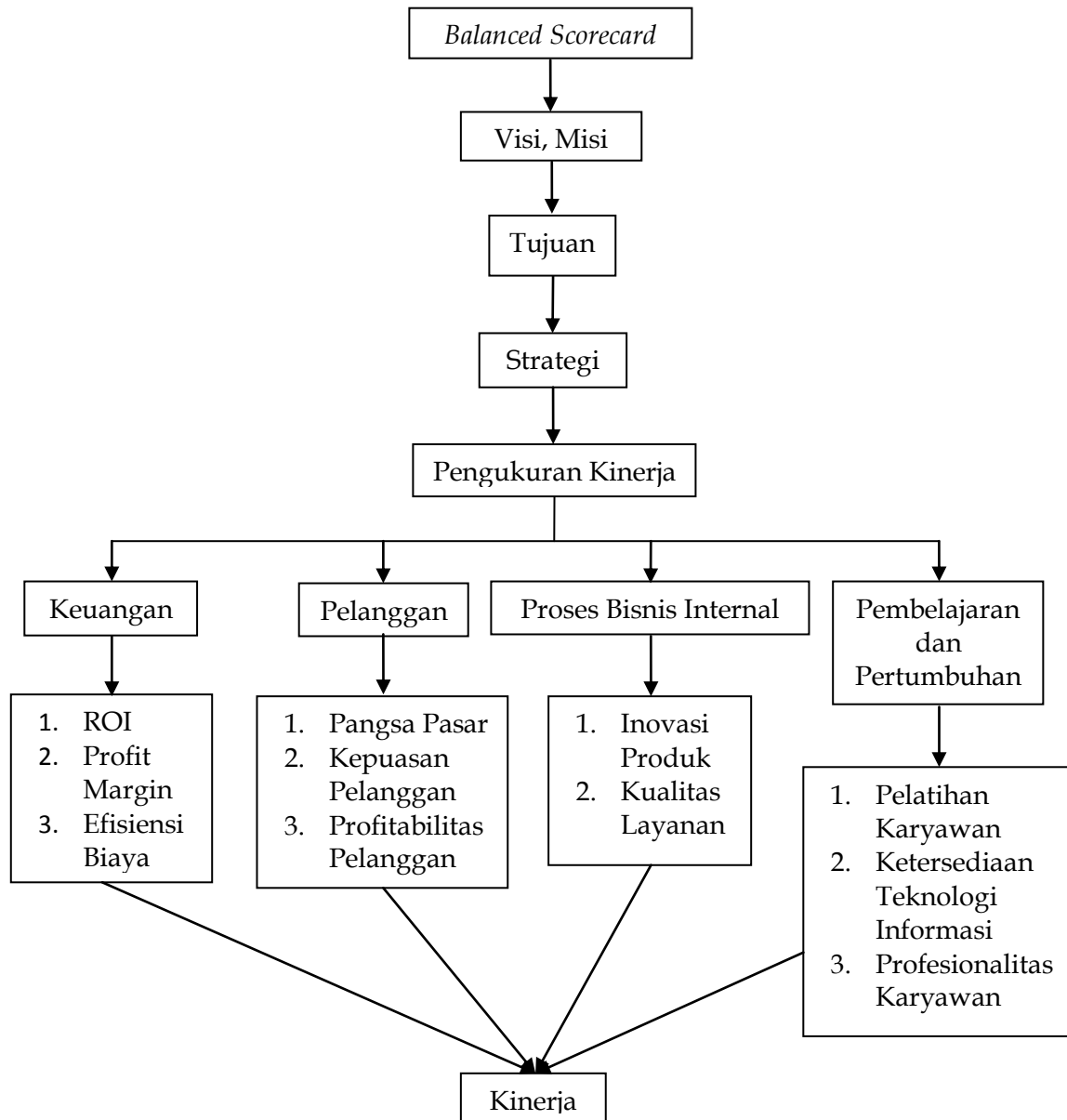
Penelitian Terdahulu

Sarjono et al. (2010), mengenai Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokerindo. Untuk Perspektif keuangan dinilai masih kurang optimal karena nilai rata-rata yang dihasilkan masih rendah. Perusahaan harus meningkatkan kinerja keuangannya, khususnya tingkat *ROE* dan *ROA* yang memiliki rasio sangat rendah agar dapat memperoleh laba yang optimal. Untuk perspektif pelanggan diperoleh nilai yang cukup baik dengan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya baik dari segi kualitas produk maupun fasilitas dan pelayanan yang diberikan. Proses bisnis internal sudah berada dalam kategori sangat baik yaitu di mana proses operasi yang dilakukan telah mencapai target yang ditetapkan, namun untuk proses *check-in* perlu adanya sedikit perbaikan yaitu memperkecil waktu yang terbuang agar pelayanan yang diberikan lebih cepat lagi. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sudah cukup baik. Tetapi bukan berarti perusahaan lepas tangan dengan kinerja SDM nya karena keberadaan karyawan yang kompeten dan loyalitas bagi perusahaan merupakan aset yang tak ternilai.

Fathoni dan Kesuma (2011) mengenai analisis penilaian kinerja rumah sakit dengan penerapan *Balanced Scorecard* pada rumah sakit ABC tahun 2008-2009 dapat dikatakan baik. Hasil analisis *Balanced Scorecard* yang memberikan nilai 65,5% dari seluruh variabel penilaian kinerja memberikan hasil yang baik. Sedangkan 27,5% dari variabel yang dinilai, terjadi peningkatan namun belum mencapai target dan terdapat 6,9% variabel penilaian yang mengalami penurunan. Secara keseluruhan peningkatan kinerja pada Rumah Sakit ABC meningkat sebesar 93% dari seluruh variabel yang dianalisis.

Rerangka Pemikiran

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus menilai visi, misi, dan strategi kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. Dari gambar 2 dibawah bisa ditentukannya visi dan misi perusahaan yang diharapkan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan mempertimbangkan strategi yang ditempuh dalam menghasilkan pengukuran kinerja perusahaan yang baik. Dari keempat perspektif yang saling berkaitan tersebut dapat diterapkan dan menjadi strategi perusahaan dalam rangka menghadapi pesaing-pesaing dan selalu berinovasi agar tetap bertahan disegmentasi pasar yang sudah ditargetkan.



Gambar 2
Rerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Obyek) Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang implementasi strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja pada *PTPrudential Life Assurance* sehingga selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2004:6).

Obyek penelitian ini berasal dari data internal *PTPrudential Life Assurance*, sebagai suatu perusahaan jasa yang terus melakukan upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel bertujuan (*purposive sampling*), maksudnya adalah teknik menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan yang dikehendaki (Sugiyono, 2011:68). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari informan dan dapat berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan, atau objek studi. Sedangkan data sekunder yang digunakan dapat berupa data-data internal PT *Prudential Life Assurance* yang berupa data mengenai profil perusahaan, data keuangan, data pelanggan, data internal proses, dan data personalia perusahaan yang mendukung penelitian ini. Prosedur pengumpulan data dalam skripsi ini adalah: 1) *Survey* Pendahuluan, 2) Wawancara, 3) Dokumentasi.

Satuan Kajian

Dalam satuan kajian ini berisi mengenai penjelasan untuk memberikan kemudahan bagi peneliti mengenai hal-hal apa saja yang akan diteliti dan cara-cara yang digunakan dalam pengukurannya. Satuan kajian tersebut berisi : 1) Visi, Misi, Tujuan dan Strategi PT *Prudential Life Assurance*, 2) Empat Perspektif *Balanced Scorecard*: a) Perspektif Keuangan pengukurannya melalui: 1. *ROI* digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. Semakin tinggi nilai *ROI* semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva, 2. *Profit Margin* menggambarkan laba/rugi bersih yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Semakin tinggi nilai *profit margin* berarti semakin baik, karena perusahaan memiliki kemampuan dalam mendapatkan *profit* cukup tinggi, 3. Efisiensi Biaya merupakan ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. b) Perspektif Pelanggan pengukurannya melalui: 1. Pangsa pasar menggambarkan penguasaan segmen pasar suatu perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis, 2. Kepuasan pelanggan menggambarkan derajat kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya, 3. Profitabilitas pelanggan menggambarkan seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai perusahaan dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. c) Perspektif Proses Bisnis Internal pengukurannya melalui: 1. Inovasi Produk dapat dinilai dari berbagai variasi produk yang dihasilkan oleh PT *Prudential Life Assurance*, 2. Kualitas Layanan dapat dilihat dari fasilitas yang diberikan perusahaan dalam pelayanannya. d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pengukurannya melalui: 1. Pelatihan Karyawan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat meningkatkan efektifitas dan laju laba perusahaan, 2. Ketersediaan Teknologi Informasi digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan TI di lingkungan perusahaan untuk mengoptimalkan layanan kepada pelanggan, 3. Profesionalitas Karyawan dibangun melalui penguasaan kompetensi-kompetensi yang secara nyata diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan.

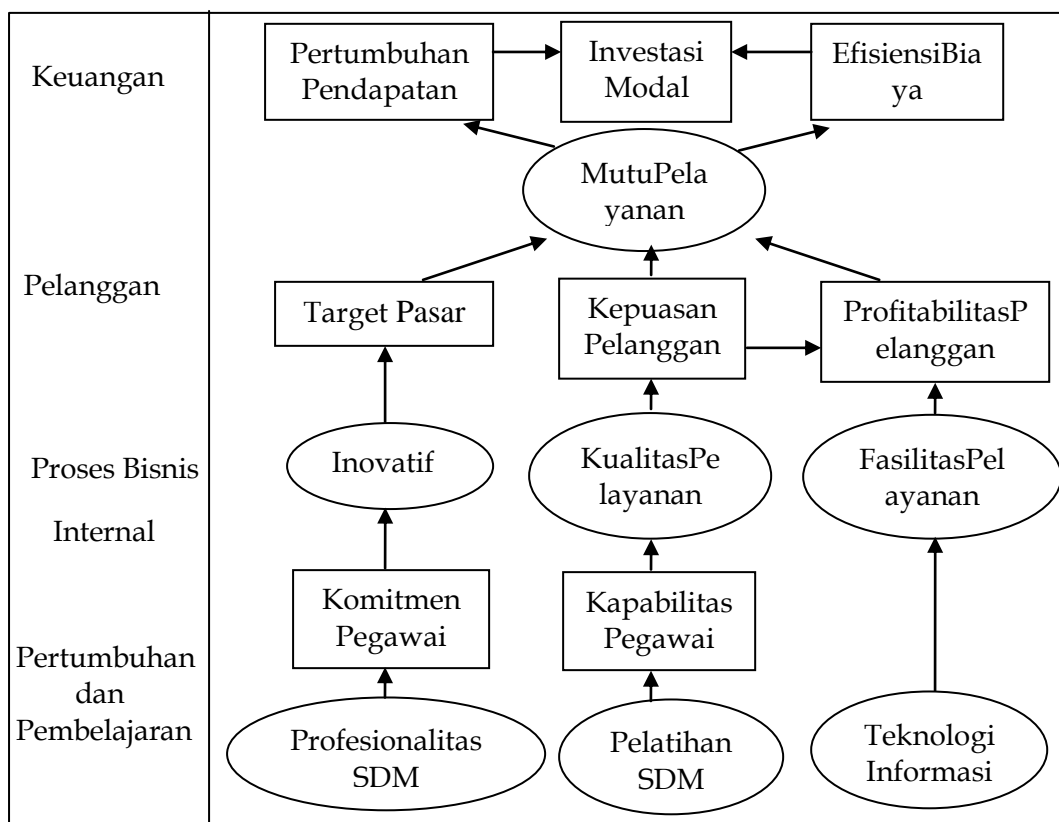
Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kualitatif, yaitu pengolahan data menggunakan kata-kata dalam bentuk penjelasan. Berbagai data yang diperoleh berdasarkan keadaan yang terjadi di perusahaan baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Dalam hal ini penelitian dilakukan dengan mengamati dan mengidentifikasi berdasarkan dari hasil *survey*, wawancara, dan dokumentasi diolah dan dianalisis dengan teori-teori yang ada yang diperoleh dari hasil studi kepustakaan. Selanjutnya, dari hasil analisis tersebut ditarik kesimpulan dan menyajikannya dalam bentuk yang mudah dipahami dan komunikatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
Pernyataan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Untuk menjalankan aktivitas kinerja perusahaan agar sesuai dengan apa yang diinginkan, PT *Prudential* memiliki visi dan misi perusahaan yang menekankan pada kelebihan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya agar masyarakat tertarik untuk menjadi bagian dari PT *Prudential* Indonesia. Visi PT *Prudential Life Assurance* adalah: 1) Pelayanan terhadap nasabah, 2) Memberikan hasil terbaik bagi pemegang saham, 3) Memperkerjakan orang-orang terbaik. Sedangkan misi perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan Jasa Keuangan Ritel terbaik di Indonesia, melampaui pengharapan para nasabah, tenaga pemasaran, staf dan pemegang saham dengan memberikan pelayanan sempurna, produk berkualitas, tenaga pemasaran professional yang berkomitmen tinggi serta menghasilkan pendapatan investasi yang menguntungkan”.

Sasaran strategi menurut Mulyadi (2007:559) adalah arah, komitmen, dan alat untuk memobilisasi sumber daya dan energi bisnis untuk mewujudkan apa yang digambarkan sasaran strategi tersebut. Tujuan adanya strategi perusahaan yaitu untuk memberikan komitmen pada PT *Prudential* Indonesia untuk menjalankan kegiatan operasionalnya sesuai dengan sasaran-sasaran yang telah disepakati oleh bagian internal maupun eksternal perusahaan secara terstruktur sesuai dengan visi dan misi perusahaan itu sendiri. Berikut (*map strategy*) *Balanced Scorecard* pada PT *Prudential Life Assurance* berdasarkan hasil implementasi dari sasaran strategi diatas:



Gambar 3
Peta Strategi (Map Strategy) PT Prudential Life Assurance
 Sumber: Data internal perusahaan (diolah)

Pengukuran Kinerja

Pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan metode pendekatan yang sangat penting untuk diterapkan pada suatu perusahaan. Dengan adanya *Balanced Scorecard* dapat dengan

mudah mengontrol kemajuan hasil kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan yang akan diukur secara komprehensif, koheren, dan seimbang, baik keuangan maupun non keuangan. Visi misi perusahaan dapat diterjemahkan untuk mencapai sasaran yang dituju oleh suatu perusahaan dengan menjalankan strategi bisnis dalam *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* diukur melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah melakukan penelitian pada PT *Prudential Life Assurance* dengan tolak ukur kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka dapat dijabarkan dalam pembahasan empat perspektif beserta indikator-indikatornya yaitu sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Dengan mengevaluasi kondisi keuangan perusahaan dari tahun-tahun sebelumnya dan dikomparasikan dengan proyeksi keuangan di masa sekarang akan diperoleh suatu informasi keuangan yang akurat sebagai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan.

Tujuan:

Untuk meningkatkan pendapatan perusahaan agar dapat memenuhi biaya operasional perusahaan semaksimal mungkin dan untuk membantu masyarakat mempermudah hidupnya dengan menggunakan asuransi jiwa sebagai perlindungan kesehatan maupun tabungan jangka panjang bagi masyarakat yang peduli akan pentingnya kebutuhan di masa mendatang.

Strategi Mencapai Tujuan:

Berusaha memaksimalkan kinerja keuangan perusahaan dengan memanfaatkan biaya seefisien mungkin untuk mencapai target pendapatan yang ditetapkan oleh pemerintah.

Indikator Pengukuran Kinerja:

a. *Return on Investment*

Merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan neto. Semakin tinggi nilai ROI, semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan aktiva. Berikut ini adalah perhitungan *Return On Investment (ROI)* pada tahun 2013-2015, dapat dilihat pada tabel 5:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aset Operasi}} \times 100\%$$

Tabel 5
Persentase ROI
Periode tahun 2013-2015

Tahun	Rp 000.000		ROI (%)	Pertumbuhan (%)
	Laba Operasi	Aset Operasi		
2013	Rp 923.338	Rp 42.764.618	2,16	-
2014	Rp 1.189.809	Rp 56.055.306	2,12	-0,04
2015	Rp 1.315.214	Rp 55.190.150	2,38	0,26

Sumber: Data Keuangan PT *Prudential* Indonesia (diolah)

Dari hasil analisis tabel diatas menunjukkan bahwa ROI pada PT *Prudential* Indonesia mengalami fluktuatif dari tahun 2013-2015. Pada tahun 2014 terjadi penurunan ROI sebesar 0,04%. Sedangkan pada tahun 2015 mengalami pertumbuhan sebesar 0,26%. Hasil

persentase *ROI* yang tidak konsisten tersebut menandakan bahwa pada tahun 2014 kondisi keuangan perusahaan kurang maksimal.

b. *Profit Margin*

Indikator kinerja ini dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam meraih laba bersih dari setiap pendapatan yang yang dicapai dengan meningkatkan efisiensi operasi pada perusahaan. Jika profit margin tinggi maka pendapatanyang diperoleh perusahaan juga tinggi. Perhitungan profit margin ini sangat penting untuk mengendalikan biaya-biaya yang terjadi di perusahaan. Berikut data persentase perhitungan *profit margin* pada tahun 2013-2015:

$$Profit\ Margin = \frac{Laba\ Operasi}{Total\ Pendapatan} \times 100\%$$

Tabel 6
Profit Margin
Periode 2013-2015

Tahun	Laba Bersih	Total Pendapatan	Rp 000.000	
			<i>PM</i> (%)	Pertumbuhan (%)
2013	Rp 923.338	Rp 1.467.849	62,90	-
2014	Rp 1.189.809	Rp 1.806.648	65,86	2,96
2015	Rp 1.315.214	Rp 1.962.998	67,00	1,14

Sumber: Data Keuangan PT *Prudential* Indonesia (diolah)

Berdasarkan tabel *profit margin* diatas, diketahui bahwa total pendapatan dari tahun 2013-2015 selalu mengalami kenaikan. Di tahun 2014 PT *Prudential* Indonesia mengalami kenaikan laba yang cukup tinggi jika dibandingkan pada tahun 2015. Pertumbuhan *profit margin* di tahun 2014 mencapai 2,96% sedangkan di tahun 2015 hanya mengalami pertumbuhan sebesar 1,14%. Hal ini cukup menjadi motivasi bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerjanya yang akan berimbas pada kondisi keuangan perusahaan itu sendiri.

c. Efisiensi Biaya

Efisiensi biaya merupakan ukuran keberhasilan dimana pendapatan yang diperoleh lebih besar dari biaya yang dikeluarkan. Perusahaan harus mampu memaksimalkan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai pendapatan yang memuaskan. Berikut ini adalah data perhitungan efisiensi biaya pada tahun 2013-2015:

$$Efisiensi\ Biaya\ (EF) = \frac{Total\ Pendapatan}{Total\ Biaya} \times 100\%$$

Dari tabel 7 besarnya total biaya yang dikeluarkan masih terbilang efisien karena total pendapatan yang diterima perusahaan jauh lebih besar, tetapi tetap harus diperhatikan jalannya pertumbuhan efisiensi biaya setiap tahunnya. Seperti pada tahun 2014 terjadi pertumbuhan efisiensi biaya pada perusahaan sebesar 23,31% sedangkan ditahun berikutnya tidak dapat konstan atau melebihi jumlah pertumbuhan tahun sebelumnya. Di tahun 2015 pertumbuhan yang dialami sebesar 10,15%. Pada laporan keuangan menunjukkan besarnya total pendapatan pada tahun 2014 telah melebihi target yaitu sebesar 123% dari ketentuan perusahaan bahwa pencapaian target pendapatan yang harus dicapai dalam setahun adalah 120%. Berikut ini adalah data perhitungan efisiensi biaya pada tahun 2013-2015:

Tabel 7
Efisiensi Biaya
Periode 2013-2015
Rp 000.000

Tahun	Total Pendapatan	Total Biaya	EF (%)	Pertumbuhan (%)
2013	Rp 1.467.849	Rp 544.511	269,57	-
2014	Rp 1.806.648	Rp 616.839	292,88	23,31
2015	Rp 1.962.998	Rp 647.784	303,03	10,15

Sumber: Data Keuangan PT Prudential Indonesia (diolah)

Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menjelaskan bagaimana cara-cara menciptakan suatu nilai bagi pelanggan sehingga nilai-nilai tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi para pelanggan.

Tujuan:

Menjadi perusahaan jasa asuransi terbaik di Indonesia dengan menguasai pangsa pasar sesuai dengan target yang dibutuhkan dan meningkatkan kepuasan untuk mencapai profitabilitas pelanggan.

Strategi mencapai tujuan:

Menetapkan target pelanggan yang akan dituju sesuai dengan kriteria nasabah yang dicari perusahaan, memahami permainan bisnis pada segmen pasar yang ingin dikuasai, dan memberikan kenyamanan dan rasa aman terhadap para nasabah dalam setiap pelayanannya.

Indikator Pengukuran Kinerja:

a. Pangsa Pasar

Kriteria untuk menentukan calon nasabah yaitu "target utamanya masyarakat kelas menengah keatas, memiliki umur 23 tahun sampai 55 tahun, sadar dengan keamanan hidup, sadar dengan kesehatan yang tetap terjaga dan sadar dengan masa depan yang lebih baik". Dalam usaha untuk mencapai target dan memenuhi pangsa pasar, PT Prudential Life Assurance memiliki 110 Agency Offices dan 6 Sales Offices, yang tersebar di 27 kota besar di Indonesia. Berikut data pertumbuhan jumlah nasabah Prudential Indonesia dari tahun 2013-2015:

Tabel 8
Pertumbuhan Jumlah Nasabah
Periode 2013-2015

Tahun	Jumlah Nasabah	Pertumbuhan (%)
2013	2.000.000 jiwa	-
2014	2.200.000 jiwa	10%
2015	2.400.000 jiwa	9,09%

Sumber: Data Internal Prudential Indonesia (diolah)

b. Kepuasan Pelanggan

Kepentingan terhadap kepuasan pelanggan membuat perusahaan lebih mengutamakan orientasi pelanggan dalam menjalankan setiap kegiatan perusahaan dengan terus menerus melakukan inovasi, kemudahan mendapatkan informasi, fasilitas yang tersedia, dan berbagai perbaikan dalam berbagai macam hal. Hal tersebut sangat berpengaruh pada jumlah pemegang polis yang mengalami pertumbuhan pada setiap tahunnya karena adanya kepuasan pelanggan.

Berikut data pertumbuhan pemegang polis Prudential Indonesia tahun 2013-2015:

Tabel 9
Pertumbuhan Pemegang Polis
Periode 2013-2015

Tahun	Pemegang Polis	Pertumbuhan (%)
2013	Lebih dari 1,85 juta	-
2014	Lebih dari 2,26 juta	22,2%
2015	Lebih dari 2,4 juta	14,6%

Sumber: Data Internal Perusahaan (diolah)

Meningkatnya jumlah pemegang polis yang terjadi setiap tahunnya dapat menggambarkan besarnya tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan perusahaan.

c. Profitabilitas Pelanggan

Selain kepuasan pelanggan yang menjadi perhatian untuk mempertahankan perusahaan agar tetap dipercaya oleh nasabahnya, profitabilitas pelanggan juga tidak kalah penting menjadi perhatian karena keuntungan dari pelanggan merupakan tolak ukur perusahaan akan terjadinya pertumbuhan pada kinerjanya atau bahkan mengalami penurunan. Berikut tabel hasil pertumbuhan kinerja perusahaan pada kuartal pertama:

Tabel 10
Hasil Pertumbuhan Kinerja Perusahaan pada Kuartal Pertama
Periode 2013-2015

Hasil	2013 (triliun)	2014 (triliun)	2015 (%)	2015 (triliun)	2015 (%)
Total Pendapatan Premi	Rp 5,50	Rp 5,92	7,6	Rp 7,09	20
Pendapatan Premi Lanjutan	Rp 2,74	Rp 3,57	23	Rp 4,32	21
Dana Kelolaan	Rp 41,89	Rp 46,89	10,2	Rp 58,13	26
Total Klaim	Rp 0,507	Rp 0,613	20,8	Rp 3,21	56

Sumber: Data Internal Perusahaan (diolah)

Hal ini membuktikan bahwa *Prudential* Indonesia selalu memberikan hasil yang positif dan memberikan komitmen untuk menawarkan perlindungan terhadap para nasabahnya.

Perspektif Bisnis Internal

Mengukur kemampuan intern perusahaan dalam rangka menciptakan berbagai inovasi-inovasi dan mengoptimalkan kualitas pelayanan terhadap nasabah.

Tujuan:

Membangun kondisi internal perusahaan untuk memenuhi setiap kebutuhan nasabah dan mempertahankan nasabah agar tetap setia dan tidak beralih pada perusahaan jasa asuransi lainnya.

Strategi Mencapai Tujuan:

Selalu menciptakan inovasi baru dalam mengembangkan produk, memperbaiki kualitas pelayanan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas yang akan membuat nasabah lebih dipermudah dalam urusan asuransi di segala kebutuhannya.

Indikator Pengukuran Kinerja:

Pengukuran kinerja dalam hal ini lebih mengarah pada fasilitas pelayanan yang diberikan sesuai kebutuhan nasabah dan membantu nasabah agar lebih mudah dalam menggunakan fasilitas yang diberikan untuk mengetahui jumlah premi yang dapat diakses setiap saat. Indikator yang diperlukan adalah inovasi produk dan kualitas terhadap layanan yang diberikan.

a. Inovasi Produk

PT *Prudential Life Assurance* (PT *Prudential* Indonesia) meluncurkan beberapa inovasi baru dalam pengembangan produk-produknya, diantaranya yaitu *PRUlink edu protection*, produk asuransi terkait investasi (unit link) dengan beragam manfaat untuk melindungi pendidikan anak. *PRUsave* memberikan perlindungan keuangan kepada rumah tangga yang memiliki pendapatan rendah dengan harga terjangkau dan mudah diakses melalui Lembaga Keuangan Mikro dan Bank Perkreditan Rakyat ketika mereka dihadapkan pada peristiwa-peristiwa yang akan mengubah hidup mereka. *Prudential* meluncurkan dua dana investasi baru berbasis infrastuktur dan konsumsi yaitu *PRUlink Rupiah Infrastructure & Consumer Equity Fund*. Dana ini merupakan dana investasi pertama di Indonesia yang berfokus pada alokasi investasi di saham-saham sektor infrastuktur sekaligus sektor konsumsi. Berikut tabel inovasi produk pada tahun 2013-2015:

Tabel 11
Inovasi Produk Baru
Periode 2013-2015

Tahun	Inovasi Produk Baru
2013	1. <i>PRUsave</i> 2. <i>PRUsales academy</i> 3. <i>PRUaces</i>
2014	1. <i>PRUpartner</i>
2015	1. <i>PRUlink edu protection</i> 2. <i>PRUlink Rupiah Infrastructure & Consumer Equity</i>

Sumber: Data Internal Perusahaan

b. Kualitas Layanan

Terobosan terbaru dari PT *Prudential* Indonesia dengan menciptakan *PRUaces* yaitu aplikasi *mobile* pertama di industri asuransi jiwa di Indonesia yang memungkinkan nasabah untuk melakukan pemantauan informasi klaim melalui komputer pribadi atau perangkat *mobile*. Dengan fitur baru *e-Transaction* untuk pertama kalinya, telah membantu para pemegang polis melakukan transaksi *online* secara aman melalui layanan perangkat bergerak 24 jam sehari, 7 hari seminggu ke polis yang dimilikinya dimana saja dan kapan saja. Kini *PRUaces* sudah dapat diakses dari berbagai perangkat *mobile* yang menggunakan sistem operasi *Blackberry*, *Android*, dan *iOS* melalui aplikasi khusus yang dapat diunduh dengan sangat mudah.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini menggunakan pengukuran kinerja yang berfokus pada faktor sumber daya manusia yang ada sehingga dapat mencapai tujuan dan strategi perusahaan.

Tujuan:

Mendorong perusahaan menjadi organisasi pembelajaran sekaligus untuk mendorong tingkat pertumbuhannya.

Strategi Mencapai Tujuan:

Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan mengadakan pelatihan pada setiap karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan, merekrut orang-orang yang memiliki keahlian dan kepribadian yang baik agar tercipta jiwa karyawan yang profesional,serta meningkatkan kemampuan teknologi informasi yang ada dengan tetap berfokus pada tingkat pelayanan yang diberikan.

Indikator Pengukuran Kinerja:

Indikator yang digunakan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah

pelatihan karyawan sebagai langkah utama dalam menciptakan profesionalitas karyawan dan pemanfaatan ketersediaan teknologi informasi sebagai media untuk pelayanan yang optimal.

a. Pelatihan Karyawan

Kepercayaan nasabah sangat bergantung pada kualitas tenaga pemasar yang melayaninya, karena itu *Prudential* Indonesia hanya memilih orang-orang yang berkompeten dan dianggap mampu dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang dibutuhkan oleh nasabah untuk secara profesional mengurus polis asuransi jiwa masing-masing individual.

PRUsales academy merupakan pusat pelatihan dan pengembangan untuk tenaga pemasaran baik dari jalur distribusi keagenan maupun *partnership distribution*. Pelatihan dan pengembangan tenaga pemasaran selalu menjadi bagian integral startegi bisnis *Prudential* Indonesia dengan didukung oleh para pelatih bersertifikasi. *PRUsales academy* memiliki sistem manajemen yang terintegrasi yang menggunakan sistem teknologi dan informasi terkini. Selain itu, sejak pendiriannya di tahun 2006 di Jakarta, *PRUsales academy* merupakan pelopor dalam menyediakan fasilitas *e-learning* dan *e-exam* yang memungkinkan tenaga pemasaran memperoleh sertifikat dari Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) secara cepat dan dalam jumlah besar. Dengan adanya pelatihan ini dapat menumbuhkan jumlah tenaga pemasar yang lebih berkualifikasi di bidangnya dan proses pelatihan yang dilakukan dibimbing oleh *leader* yang berpengalaman. Adapun jadwal training karyawan PT *Prudential* Indonesia:

Tabel 12
Jadwal Training PSA Surabaya PRUsolid
Tahun 2015

Materi/Modul	Jumlah Hari
<i>Fast Start 1</i>	2 hari
<i>Fast Start 2</i>	3 hari
<i>Fast Start 3</i>	3 hari
<i>Fast Start 4</i>	3 hari
<i>PRU Basic Sales Course: Briefing</i>	1 hari
<i>PRU Basic Sales Course: Modul 1</i>	1 hari
<i>PRU Basic Sales Course: Modul 2</i>	1 hari
<i>PRU Firt Selling (Batch 1)</i>	3 hari
<i>PRU Firt Selling (Batch 1)</i>	3 hari
<i>Tutorial AAJI & AASI</i>	1 hari

Sumber: Data internal perusahaan, *PRUsolid*

b. Ketersediaan TI

Untuk mengoptimalkan pelayanan terhadap nasabah *Prudential* Indonesia meluncurkan *PRUpartner* yaitu alat bantu terpadu bagi tenaga pemasar untuk membantu nasabah dan calon nasabah merencanakan masa depan keuangan mereka. Fitur-fitur didalamnya akan sangat mempermudah bagi tenaga pemasar memberikan informasi yang dibutuhkan mengenai produk dan layanan *Prudential* Indonesia serta membantu nasabah menghitung simulasi dana untuk perencanaan keuangan jangka panjang mereka. Informasi yang disediakan dalam *PRUpartner* meliputi: informasi perusahaan, video edukasi mengenai pentingnya asuransi, penawaran-penawaran terbaru *Prudential*, kategori produk yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan nasabah, dan melauli alat bantu ini tenaga pemasar *Prudential* akan dapat mengakses langsung situs khusus internal mereka yaitu *Sales Force Automation (SFA)* dengan mudah. *PRUpartner* dapat digunakan pada *iPad* dengan sistem operasi minimal *iOS* versi 5 dan tablet *Android* dengan operasi minimal *Android* 4.1 (*Jellybean*). Alat bantu ini dapat diunduh dengan mudah melalui situs khusus bagi tenaga

pemasar *Prudential* Indonesia atau yang dikenal dengan SFA. *PRUpartner* juga akan dilengkapi dengan *Financial Calculator* yang akan membantu tenaga pemasar bersama nasabah menghitung simulasi dana yang diperlukan untuk masa depan keuangan nasabah yang aman.

c. Profesionalitas Karyawan

Karyawan dituntut untuk membantu nasabah menganalisis situasi finansial mereka dan bagaimana memenuhi tujuan finansial jangka panjang mereka. Dengan begitu masyarakat dapat bekerja sama dengan tenaga pemasar untuk membangun rencana proteksi yang sesuai dengan anggaran dan memenuhi kebutuhan masa depan. Dalam melayani nasabah, karyawan harus mengedepankan nilai-nilai etika dan norma kesopanan untuk menjaga hubungan kerjasama yang baik antara karyawan dengan nasabah. *Prudential* Indonesia melaporkan kinerja yang positif dengan mencatatkan pertumbuhan total pendapatan premi yang meningkat pada kuartal pertama tahun 2015 dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Peningkatan total pendapatan premi tersebut didorong oleh adanya pertumbuhan positif terhadap total premi bisnis baru dan total premi lanjutan. Berikut tabel hasil perbandingan Profesionalitas karyawan:

Tabel 13
Hasil Perbandingan Profesionalitas Karyawan
Periode 2013-2015 Rp 000.000

Tahun	Pendapatan	Karyawan	Hasil Perbandingan (%)
2013	Rp 1.467.849	200.000	733,9
2014	Rp 1.806.648	220.000	821,2
2015	Rp 1.962.998	240.000	817,9

Sumber: Data Internal Perusahaan (diolah)

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa kondisi keuangan PT *Prudential Life Assurance* yang dibatasi pada tahun 2013-2014 berhasil mencapai total pendapatan jauh di atas target yang telah ditentukan yaitu 123% dan menghasilkan laba bersih perusahaan yang semakin tinggi setiap tahunnya. Pada perspektif pelanggan perusahaan dengan tepat menentukan target konsumen perusahaan terbukti dari adanya pertumbuhan jumlah nasabah yang konstan dari tahun 2013-2015. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan jumlah pemegang polis yang selalu meningkat setiap tahun. Sedangkan profitabilitas pelanggan dapat dilihat dari pencapaian total pendapatan premi perusahaan yang mengalami pertumbuhan. Perspektif proses bisnis internal dari hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan telah menciptakan beberapa inovasi produk baru dalam kurun waktu 2013-2015. Sedangkan kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan yaitu berupa fasilitas yang mempermudah pelanggan dalam melakukan aktifitas transaksi atau seputar urusan asuransinya melalui perangkat *mobile*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan sumber daya manusia yang dimanfaatkan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Pelatihan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk menjalankan tugas-tugas perusahaan secara profesional. Ketersediaan TI digunakan untuk mengoptimalkan layanan dengan *PRUpartner* yaitu alat bantu terpadu bagi tenaga pemasar untuk membantu nasabah dan calon nasabah merencanakan masa depan keuangan mereka. Sedangkan pada profesionalis karyawan menunjukkan hasil perbandingan yang belum maksimal karena masih terjadi penurunan di tahun 2015 antara pendapatan dengan jumlah karyawan.

Saran

Dalam penetapan visi, misi dan strategi perusahaan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT *Prudential Life Assurance* diharapkan dapat diterapkan dan didukung oleh seluruh jajaran dalam struktur organisasi perusahaan. Bagi pihak perusahaan, diharapkan dapat terus mengembangkan tujuan dari sasaran strategi perusahaan secara maksimal sesuai dengan sistem dan prosedur yang berlaku dan tetap menjadi perusahaan jasa asuransi jiwa terdepan di Indonesia maupun luar negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, W. T. 2003. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Fathoni dan Kesuma. I. 2011. Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Penerapan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Rumah Sakit "ABC"). *Jurnal Sistem Informasi (JSI)* 3(1): 2355-4614
- Hardiyanto, Y. 2005. Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. Semen Gresik. *Skripsi*. Institut Teknologi Sepuluh November. Surabaya
- Kaplan, R.S., dan Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Measures That Drive Performance*. Havard Business School Press. Boston.
- Krisnawati, E. 2012. Analisis Penerapan 4 (Empat) Perspektif *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT Miwon Indonesia Driyorejo-Gresik. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. McGraw-hill. New York.
- Moleong, J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Rosdakarya. Bandung.
- Mulyadi. 2007. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Nurlaila. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Penerbit LepKhair. Ternate.
- Rangkuti, F. 2011. *Swot Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Cetakan keenam. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sarjono, H., A. Pujadi, dan H.W. Wong. 2010. Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur. *Jurnal Binus Business Review* 1(1): 139-154.
- Sugiyono. 2011. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.