

MODEL PENGUKURAN KINERJA MANAJEMEN PADA PT JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG JAWA TIMUR

Mochammad Hamsyah

Hamsyah.mocha@gmail.com

Ikhsan Budi Riharjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to analyze the model of performance measurement by using Balance Scorecard method at PT Jasa Raharja (Persero) East Java Branch. This research has been conducted by retrieving the data in the last three years which is from 2012 to 2014. The data has obtained through observation techniques, interview, and documentation of the type of the primary data and secondary data. Based on the result of the research, it shows that financial perspective which is done by using Net Profit Margin, Return on Asset, and Revenue Growth Rate indicators is quite well even though it decreases. The result of customer perspective and Customer Acquisition is quite well. It's in stretch to the ability of company business process perspective which is done by using innovation process and service process indicator is quite well because PT Jasa Raharja (Persero) can use the advantage to make a new innovation. The result of learning and growth perspective which is done by using Employee Retention and Employee Satisfaction indicator is assessed quite well. Based on has been expected from the conclusion that the performance which is done by using Balance Scorecard can be used as the basis for the management to improve the performance of the company in order to make it aligns with strategy intended to realize the vision and mission of PT Jasa Raharja (Persero) East Java Branch.

Keywords: Performance, Balance Scorecard, Vision and Mission.

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* pada PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun terakhir, yaitu tahun 2012 sampai dengan 2014. Data diperoleh melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi sedangkan jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan dengan menggunakan indikator *Net Profit Margin*, *Return On Asset*, dan *Revenue Growth Rate* cukup baik meskipun terjadi penurunan. Hasil perspektif pelanggan dengan menggunakan indikator *Customer Retention* dan *Customer Acquisition* cukup baik. Hasil perspektif proses bisnis internal, menggunakan indikator proses inovasi dan proses pelayanan sangat baik, hal ini ditunjukkan dengan kemampuan perusahaan memanfaatkan peluang dengan membuat inovasi baru. Hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan indikator *Employee Retention* dan *Employee Satisfaction* dinilai baik. Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas diharapkan kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen untuk memperbaiki kinerja perusahaan agar selaras dengan strategi yang dimaksud untuk mewujudkan visi dan misi PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur.

Kata kunci: Kinerja, *Balance Scorecard*, Visi dan Misi

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang menarik di banyak Negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil, padahal dalam mengukur suatu kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan tetapi juga non keuangan. Dengan hanya melihat ukuran-ukuran keuangan saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang *riil* mengenai keadaan perusahaan. Oleh karena itu, metode *Balance Scorecard* digunakan untuk memperoleh hasil yang lebih optimal.

Balance Scorecard yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000: 17) mempunyai empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balance Scorecard* merupakan salah satu alat sistem pengukuran kinerja yang menerapkan strategi perusahaan sehingga tercapai keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan non keuangan, antar kinerja jangka panjang dan jangka pendek, serta antara kinerja yang bersifat *intern* dan yang bersifat *ekstern*.

Kaplan dan Norton juga memperkenalkan sistem pengukuran yang komprehensif ini, untuk membantu manajemen dalam proses implementasi sistem pengukuran kinerja yang modern ini. Dalam proses evaluasinya, *Balance Scorecard* telah mengkristal menjadi *Strategy Focused Organization*, yaitu suatu organisasi yang meletakkan strategi sebagai pusat proses manajemen. *Balance Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Balance Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balance Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif-non finansial. Hal tersebut sejalan dengan tujuan organisasi sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007). Dalam rangka mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi perusahaan sangat dibutuhkan adanya indikator yang jelas. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat penyampaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Dengan demikian, tanpa adanya indikator kinerja sulit bagi kita untuk menilai tingkat keberhasilan dan ketidakberhasilan kebijaksanaan maupun program suatu organisasi.

Kemudian, visi dan misi di dalam suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Namun menurut survei yang telah dilakukan oleh Kaplan dan Norton tahun 1992, hanya 10% dari perusahaan di Amerika yang dapat menjalankan rencana dengan baik, hal tersebut dapat saja terjadi karena adanya hambatan-hambatan yang menyebabkan tidak tercapainya sasaran strategi pada suatu organisasi. Dalam penelitian lain juga menyebutkan, bahwa dengan penetapan visi, misi, dan strategi dan/atau kebijakan mutu perusahaan serta penerapan manajemen strategi dengan metode *Balance Scorecard*, bisa meningkatkan mutu dan kinerja secara menyeluruh dari

perusahaan tersebut. Tetapi hal ini juga harus diimbangi oleh seluruh jajaran dalam struktur organisasi perusahaan yang kemudian dilaksanakan secara nyata dan berkelanjutan oleh semua unsur organisasi perusahaan.

Menurut Robertson (2000) dalam Rasmanto (2013) memandang tujuan dan ukuran kinerja dari empat perspektif indikator keberhasilan organisasi sebagaimana diadaptasi dari metodologi *Balance Scorecard*, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut akan menjawab beberapa pertanyaan strategis mengenai bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham (finansial). Bagaimana pandangan pelanggan pada perusahaan, apakah yang harus diunggulkan perusahaan (proses internal), dan apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan (belajar dan berkembang). Oleh karena itu, para manajer menggunakan *Balance Scorecard* untuk melihat gambaran kesehatan dan keefektifan perusahaan secara kompetitif dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi perusahaan. Berdasarkan kenyataan diatas, untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai penerapan metode *Balance Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja, maka penelitian ini mengambil objek penelitian pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur.

PT. Jasa Raharja adalah salah satu BUMN yang berada di lingkungan masyarakat yang bergerak dibidang pelayanan kecelakaan transportasi umum dan lalu lintas serta berorientasi *quasi-profit organization*, yaitu menyediakan barang atau jasa dengan maksud untuk memperoleh laba dan melayani klaim masyarakat. PT. Jasa Raharja juga mempunyai visi dan misi ke depan dalam mencapai keberhasilan dan kesejahteraan masyarakat. Maka permasalahan yang dirumuskan adalah: "Bagaimana model pengukuran kinerja manajemen pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur ? dan tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis model pengukuran kinerja manajemen pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur.

TINJAUAN TEORITIS

Organisasi Sektor Publik

Menurut Ulum (2004: 6) secara kelembagaan sektor publik antara lain meliputi badan-badan pemerintah (pemerintah pusat dan pemerintah daerah serta unit kerja pemerintah), perusahaan milik Negara, yayasan, organisasi politik dan organisasi massa, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), universitas, dan organisasi nirlaba lainnya. Jika dilihat dari variabel lingkungan, sektor publik dipengaruhi oleh banyak faktor tidak hanya faktor ekonomis semata, akan tetapi faktor politik, sosial budaya, dan historis juga memiliki pengaruh yang signifikan.

Kinerja

Kinerja (*performance*) menurut Mahsun (2006: 145) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Sedangkan menurut Mardiasmo (2002: 119), kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan/ dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai, tertuang dalam perumusan perencanaan strategi (*strategic planning*) pada suatu organisasi.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (*Performance measurement*) menurut Robertson dalam (Mahsun, 2011: 141) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Unsur-unsur Kunci dalam Pengukuran Kinerja menurut Veithzal Rivai(2008: 24-30) mendiskripsikan beberapa unsur kunci dalam pengukuran kinerja perusahaan sebagai berikut: (a) Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran-sasaran perusahaan. Ketiga hal tersebut merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, karena penetapan tujuan merupakan pengembangan dari pernyataan misi yang berisi kebijakan jangka panjang dan jangka pendek yang akan dilakukan dalam upaya mencapai suatu sasaran tertentu; (b) Penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan. Perencanaan strategis membantu pengambilan keputusan untuk memilih secara rasional di antara berbagai kemungkinan, sumber daya yang harus dialokasikan, sejalan dengan tujuan dan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari perusahaan bersangkutan. Di sisi lain, penetapan kebijakan operasional merupakan bagian dari penetapan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran; (c) Penetapan dari pengembangan indikator-indikator kinerja. Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Indikator kinerja ini disusun sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dan harus dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaiannya; (d) Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran. Indikator-indikator yang telah ditetapkan kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data-data aktual perusahaan; (e) Pelaporan hasil-hasil secara formal. Pelaporan hasil kinerja ini dapat berfungsi sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai dan juga sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang; (f) Penggunaan informasi kinerja. Informasi kinerja ini dapat digunakan untuk mengetahui pencapaian kinerja pada periode tertentu dan juga sebagai bahan acuan perbaikan untuk periode berikutnya.

Indikator Kinerja

Definisi Indikator Kinerja menurut Bastian (2006: 267), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*). Adapun rinciannya: (a) Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan/peraturan, perundang-undangan dan sebagainya; (b) Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non fisik; (c) Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung); (d) Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan; (e) Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Balance Scorecard

Balance Scorecard pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketuai oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang "Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan", studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai.

Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan suatu ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (jangka panjang). Kinerja keuangan yang dihasilkan eksekutif harus merupakan akibat dari pelaksanaan proses bisnis intern yang produktif dan *cost effective* (hemat biaya) serta pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen.

Setelah keberhasilan penerapan *Balance Scorecard* sebagai perluasan pengukuran kinerja eksekutif, *Balance Scorecard* kemudian diterapkan pada tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Pada tahun 2000 telah menjadi inti sistem manajemen strategik, tidak hanya eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategi. Di dalam buku Kaplan dan Norton yang berjudul "*Balance Scorecard*" terjemahan Peter R. Yosi Pasla, M.B.A dengan topik "Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" tahun 2000 yang didalamnya menjelaskan tentang memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif ke dalam empat perspektif.

Balance Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan (Kaplan dan Norton, 2000: 8). Tujuan dan ukuran *Balance Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi dan memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu: (a) Perspektif keuangan (*financial perspective*); (b) Perspektif pelanggan (*customer perspective*); (c) Perspektif proses bisnis internal (*internal business processes perspective*); (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur, yang diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* khususnya sebelum tahun 2015 yaitu pada tahun (2012-2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut (Herdiansyah 2010: 9), penelitian kualitatif adalah suatu penelitian ilmiah, yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2011) penelitian deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual, sedangkan menurut Moh. Nazir (2003: 4) penelitian deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Teknis Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif tidak dilakukan penggunaan populasi tetapi, penelitian kualitatif mengambil sampel untuk dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Teknik pengumpulan data terbagi menjadi tiga, yaitu: (a) Observasi adalah proses pengamatan dan pencatatan secara sistematis mengenai gejala-gejala yang diteliti; (b) Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pihak-pihak yang terkait dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti; (c) Dokumentasi adalah mengumpulkan data dengan cara mengalir atau mengambil data-data dari catatan, dokumentasi, administrasi yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Sedangkan jenis data yang dikumpulkan harus relevan. Jenis data yang digunakan ada dua bentuk:

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya sehubungan dengan objek penelitian. Data yang dipergunakan untuk penelitian yaitu wawancara secara langsung dengan pihak yang ada di PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur. (a) Data Observasi merupakan hasil atau kumpulan beberapa file dari proses pengamatan dan pencatatan yang secara sistematis mengenai apa yang diperlukan oleh pihak peneliti; (b) Hasil wawancara yaitu sekumpulan data atau informasi yang berhasil dikumpulkan oleh peneliti melalui tanya jawab antara dua belah pihak yang disebut pewawancara dengan narasumber.

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan. Peneliti hanya menanyakan dan mengumpulkan data yang diperlukan, sedangkan data-data yang diambil yaitu data yang berhubungan dengan perspektif finansial dan perspektif non finansial. Data sekunder tersebut yaitu: (a) Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mencatat data-data dan dokumen yang diperoleh dari PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur seperti struktur Organisasi, Visi, Misi, Tujuan, jumlah masyarakat yang memanfaatkan jasa PT. Jasa Raharja (Persero) dalam mendanai para korban kecelakaan dan sebagainya.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan bagian terkecil objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai klasifikasi pengumpulan data.

PT Jasa Raharja (Persero) merupakan sebuah entitas ekonomi yang memiliki banyak perwakilan dan cabang di seluruh Indonesia. Disebut sebagai entitas ekonomi karena memiliki sumber daya ekonomi yang tidak kecil, bahkan bisa dikatakan sangat besar. Entitas ekonomi ini bekerja dengan dukungan manajemen yang sangat baik sehingga semua kepentingan umum dan penyediaan jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak yang sudah diatur sesuai Undang-undang (UU) yang ditetapkan.

Pengukuran Kinerja Manajemen adalah suatu penilaian terhadap kinerja manajemen untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam organisasi berdasarkan kebijakan yang ditetapkan sebelumnya. *Balance Scorecard* merupakan salah satu alat ukur kinerja manajemen yang komprehensif dengan menggunakan empat komponen perspektif yang dapat memberikan gambaran mengenai kinerja bisnis perusahaan dimasa depan (*forward*).

Perspektif Keuangan yaitu ukuran kinerja keuangan memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan probabilitas dan menjadi fokus di semua perspektif *Balance Scorecard* lainnya. Berikut tiga rasio yang digunakan:

Net Profit Margin menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Rasio ini bisa diinterpretasikan sebagai kemampuan perusahaan menekan biaya-biaya (ukuran efisiensi) diperusahaan pada periode tertentu. *Net Profit Margin* yang tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang tinggi pada tingkat penjualan tertentu. *Net Profit Margin* dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penghasilan}} \times 100\%$$

Return On Asset (ROA) mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat asset yang tertentu. ROA sering juga disebut ROI (*Return On Investment*). Rasio yang tinggi menunjukkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan asset, yang berarti semakin baik. Formula untuk ROA adalah:

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih Tahun}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Revenue Growth Rate digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan penghasilan perusahaan dengan membandingkan persentase kenaikan penghasilan dari periode sebelumnya sehingga dapat diketahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penghasilannya dari tahun ke tahun.

$$\text{Revenue Growth Rate} = \frac{\text{Penghasilan thn } X - \text{Penghasilan thn } X-1}{\text{Penghasilan tahun } X} \times 100\%$$

Perspektif Pelanggan memfokuskan perusahaan untuk melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan melakukan identifikasi dengan pengukuran secara eksplisit dan memberikan proporsi nilai kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Customer Retention mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

Customer Acquisition mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Rumus yang digunakan untuk menghitung akuisisi pelanggan adalah:

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Kenaikan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

Perspektif Proses Bisnis Internal pada perusahaan melakukan berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. *Balance Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antara *Balance Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional. Pendekatan pengukuran kinerja tradisional berusaha

untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Tradisional memfokuskan diri kepada pengendalian dan peningkatan berbagai pusat tanggung jawab dan departemen perusahaan, sedangkan sistem kinerja yang komprehensif melakukan pendekatan atau berusaha untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker Organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Berikut rumus dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

Employee Retention merupakan presentasi dari *key staff turn over* yang mengukur pegawai yang memberi nilai pada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan masyarakat, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan *Intellectual Capital* dari bisnis. Formula untuk *Employee Retention* adalah:

$$\text{Employee Retention} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

Employee Satisfaction merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasannya secara keseluruhan.

$$\text{Employee Absenteeism} = \frac{\text{Total Absen}}{\text{Total Hari Kerja Aktif}} \times 100\%$$

Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul diperoleh maka akan di analisis dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif yakni data-data yang diperoleh akan di analisis secara apa adanya lalu dibenarkan pendapat dengan menggunakan teori-teori serta asas yang bersangkutan dengan masalah yang akan dibahas. Langkah-langkah dalam teknik analisis data adalah sebagai berikut: (1) Menentukan tolok ukur yang akan digunakan dalam metode *Balance Scorecard* dengan cara menentukan indikator pada setiap perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur; (2) Menganalisis dan menginterpretasikan data yang diperoleh; (3) Melakukan pembahasan terhadap rumusan masalah menurut Moleong (2010: 151) pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan cara meninjau hasil penelitian secara kritis dengan teori yang relevan dan informasi akurat yang diperoleh dari lapangan; (4) Menarik kesimpulan dan saran.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur sebagai cabang perusahaan yang bertempat di kota Surabaya. Dalam melaksanakan kegiatan usaha serta mengemban misi sosial, PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur juga mengemban fungsi bisnis. Oleh karena itu PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur mengambil kebijakan bidang usaha tidak hanya pada bidang usaha sosial, akan tetapi juga mengembangkan usaha penunjang seperti mendirikan anak perusahaan. Kebijakan ini

bertujuan agar dapat memberikan sinergi yang dapat saling mendukung demi kelangsungan perusahaan.

Strategi tersebut juga dilakukan untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat didaerah-daerah terpencil yang ingin mendapatkan santunan dari PT Jasa Raharja (Persero). Saat ini, PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur memiliki 8 kantor Perwakilan dan memiliki 10 Kantor Pelayanan Jasa Raharja (KPJR).

Model Pengukuran Kinerja PT Jasa raharja (Persero) cabang Jawa Timur

PT Jasa Raharja (Persero) menggunakan model pengukuran kinerja Laporan Hasil Usaha (LHU) yang hanya dilihat dari perspektif keuangan. Menurut Yeni Ariefiyanto selaku Kepala Khusus Bagian Keuangan “Menjelaskan tentang pengukuran kinerja Laporan Hasil Usaha di PT Jasa Raharja (Persero) secara program Ilmu Telekomunikasi (IT) yakni sudah sangat bagus dari segi keuangan”. Seperti contoh dibidang keuangan, apabila biaya melebihi anggaran yang ditetapkan oleh bagian pusat maka program akan terkunci otomatis.

Kinerja manajemen terkontrol dengan sangat baik dan di evaluasi setiap triwulan agar dapat mengetahui pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam perspektif keuangan tersebut dinilai sangat baik dikarenakan setiap cabang atau perwakilan tidak pernah melebihi batas biaya yang sudah dianggarkan oleh pusat.

Laporan Hasil Usaha tersebut diolah oleh PT Jasa Raharja (Persero) Pusat, apakah biaya-biaya yang digunakan melebihi anggaran pusat atau tidak ? jika melebihi berarti kurang baik dari segi biaya dan humas. Sedangkan, dari segi pendapatan teknis harus melebihi anggaran pusat dan di dalam segi pelayanan ada beberapa tolak ukur kecepatan bayar dan kecepatan proses. Selama ini sistem dan kinerja manajemen perusahaan tersebut sudah terprogram dengan sangat baik. Jadi, untuk sementara waktu *human error* dalam bidang keuangan pada perusahaan tersebut belum diketahui dan bisa dikatakan belum ada.

Model Pengukuran Kinerja PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur dengan Pengukuran *Balance Scorecard*

Model pengukuran kinerja yang dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang adalah dengan menggunakan model pengukuran kinerja *Balance Scorecard*, yang melihat kinerja dalam 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi kinerja PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur dengan menggunakan *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

Perspektif Finansial, menurut Luis (2008: 21) dalam Rasmanto (2013) tidak bisa dipungkiri lagi bawasannya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba).

Net Profit Margin menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penghasilan tertentu. Rasio ini bisa diinterpretasikan sebagai kemampuan perusahaan menekan biaya-biaya (ukuran efisiensi) di perusahaan pada periode tertentu. *Net Profit Margin* dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penghasilan}} \times 100\%$$

Tabel 1
Net Profit Margin
Periode 2012 sampai 2014

Tahun	Laba Bersih	Penghasilan	NPM (%)	Growth (%)
2012	Rp 286.657.447.813	Rp 600.138.015.938	47.8	-
2013	Rp 346.211.151.820	Rp 655.931.899.652	52.8	5
2014	Rp 418.922.975.646	Rp 713.327.774.088	58.7	5.9

(sumber: diolah oleh peneliti)

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa *Net Profit Margin* (NPM) pada 2012 ke tahun 2013 mengalami kenaikan, yaitu NPM dari jumlah 47.8% ke 52.8% pada tahun 2013. Kemudian mengalami kenaikan lagi pada tahun 2013 ke 2014 dari jumlah NPM 52.8% ke jumlah NPM 58.7% di tahun 2014. Selain *Net Profit Margin*, pertumbuhannya juga naik 5% di tahun 2013 dan naik lagi pertumbuhannya menjadi 5.9% di tahun 2014. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur yang bertempat di Kota Surabaya cukup baik di dalam kinerja serta pengelolaan sistem manajemennya, sehingga perusahaan tersebut dapat dengan mudah meningkatkan pendapatan dan pertumbuhan perusahaan setiap tahunnya.

Return On Asset (ROA) mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang tertentu. ROA sering juga disebut ROI (*Return On Investment*). Rasio yang tinggi menunjukkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan aset, yang berarti semakin baik. Formula untuk ROA adalah:

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih Tahun}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tabel 2
Return On Asset
Periode tahun 2012 sampai 2014

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROA (%)	Growth (%)
2012	Rp 286.657.447.813	Rp 1.181.133.000	242.7	-
2013	Rp 346.211.151.820	Rp 1.265.190.536	273.6	30.9
2014	Rp 418.922.975.646	Rp 1.715.618.946	244.2	-29.5

(sumber: diolah oleh peneliti)

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa mulai tahun 2012 ke tahun 2013 *Return On Asset* mengalami peningkatan tetapi sempat turun pada tahun 2013 ke tahun 2014. Di tahun 2012 ke tahun 2013 dari jumlah ROA 242.7% naik ke angka 273.6%. Kemudian di tahun 2013 ke tahun 2014, pertumbuhannya mengalami penurunan yakni mulai dari angka 30.9% di tahun 2013 turun sebanyak 29.5% pada tahun 2014. Menunjukkan bahwasannya di perusahaan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur terjadi kenaikan pada tahun 2012 ke 2013 yang disebabkan adanya pembelian aset baru pada perusahaan serta pendapatan yang meningkat. Sedangkan, terjadi penurunan pada tahun 2013 ke 2014 yang disebabkan karena tidak seimbang antara laba bersih per tahun pada perusahaan dengan total aset yang ada di perusahaan tersebut.

Revenue Growth Rate digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan penghasilan perusahaan dengan membandingkan presentase kenaikan penghasilam dari periode sekarang dengan periode sebelumnya sehingga dapat diketahui kemampuan perusahaan dalam meningkatkan penghasilannya dari tahun ke tahun. Dan apakah perusahaan tersebut dapat dikatakan baik atau malah sebaliknya.

$$R. \text{ Growth Rate} = \frac{\text{Penghasilan thn } X - \text{Penghasilan thn } X-1}{\text{Penghasilan thn } X} \times 100\%$$

Tabel 3
Revenue Growth Rate
Periode tahun 2012 sampai 2014

Tahun	Penghasilan (X)	Penghasilan tahun sebelumnya (X-1)	R.Growth Rate (%)	Growth (%)
2012	Rp 600.138.015.938	Rp 554.599.516.064	0.08	-
2013	Rp 655.931.899.652	Rp 600.138.015.938	0.09	0.01
2014	Rp 713.327.774.088	Rp 655.931.899.652	0.08	-0.005

(sumber: diolah oleh peneliti)

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 ketahun 2013 *Revenue Growth Rate* mengalami kenaikan dan terjadi penurunan pada tahun 2013 ke 2014. Dari tahun 2012 sampai 2013 dengan jumlah *Revenue Growth Rate* 0.08% ke jumlah 0.09% dan pertumbuhannya sebesar 0.01% dan mengalami penurunan ditahun 2013 sampai 2014 dengan jumlah 0.09% ke 0.08% dengan penurunan pertumbuhan sebesar 0.005%. Dari perhitungan data diatas dapat disimpulkan bahwa PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur, masih dibidang cukup baik karena perusahaan tersebut dapat menaikkan penghasilannya setiap tahunnya meskipun didalam perhitungan pertumbuhan sempat mengalami penurunan sebesar 0.005% dikarenakan tidak seimbang antara penghasilan tahun sekarang dengan penghasilan tahun sebelumnya. Tetapi perusahaan tetap dinilai sangat baik meskipun terjadi penurunan pertumbuhan pada tahun 2014.

Perspektif Pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi persaingan usaha yang semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggan. Indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan.

Customer Retention mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

Tabel 4
Customer Retention
Periode 2012 sampai 2014

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan tahun sebelumnya	Customer Retention (%)	Growth (%)
2012	9.920.529	9.143.406	1.08	-
2013	10.848.898	9.920.529	1.09	0.01
2014	11.428.412	10.848.898	1.05	-0.04

(sumber: diolah oleh peneliti)

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 ke tahun 2013 *Customer Retention* mengalami kenaikan dari 1.08% ke 1.09% dan pertumbuhannya sebesar 0.01%. Tetapi, ditahun 2014 *Customer Retention* mengalami penurunan dari jumlah 1.09% ke jumlah 1.05% dan mengalami penurunan pertumbuhan sebesar 0.04%. Dapat disimpulkan dari perhitungan diatas adanya penurunan yang signifikan

pada tahun 2014 sebesar 0.04% dibanding kenaikannya pada tahun 2013 sebesar 0.01%. Itu disebabkan karena tidak seimbangna kenaikan tahun di dalam perusahaan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur. Sedangkan di setiap tahunnya jumlah pelanggan selalu mengalami kenaikan yang cukup baik.

Customer Acquisition yaitu berfungsi untuk mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru dengan perusahaan-perusahaan pesaing terdekatnya. Rumus yang digunakan untuk menghitung akuisisi pelanggan adalah:

$$Customer Acquisition = \frac{Kenaikan Pelanggan}{Jumlah Pelanggan tahun sebelumnya} \times 100\%$$

Tabel 5
Customer Acquisition
Periode tahun 2012 sampai 2014

Tahun	Kenaikan Pelanggan	Jumlah Pelanggan tahun sebelumnya	<i>Customer Acquisition</i> (%)	<i>Growth</i> (%)
2012	777.123	9.143.406	0.08	-
2013	928.369	9.920.529	0.09	0.01
2014	579.514	10.848.898	0.05	-0.04

(sumber: diolah oleh peneliti)

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 ketahun 2013 *Customer Acquisition* mengalami kenaikan dari 0.08% ke 0.09% dan pertumbuhan sebesar 0.01%. Kemudian di tahun berikutnya mengalami penurunan *Customer Acquisition* dari jumlah 0.09% ke jumlah 0.05% dan penurunan pertumbuhan tersebut sebesar 0.04%. Dari kesimpulan perhitungan tersebut menunjukkan pada tahun 2014 mengalami penurunan dikarenakan masyarakat kurang cukup mengerti pentingnya Asuransi yang diberikan oleh PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa timur sehingga minat dari masyarakat masih kurang. Tetapi, pada tahun sebelumnya kenaikan yang signifikan dialami oleh perusahaan tersebut karena mampu menaikkan jumlah pelanggan baru dengan presentase *Customer Acquisition* sebesar 0.09%.

Perspektif Proses Bisnis Internal perusahaan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan masyarakat dan akan dapat memberikan pengambilan yang diharapkan oleh masyarakat. Indikator yang digunakan dalam perspektif proses bisnis internal.

Proses Inovasi bertujuan untuk mengurangi angka kecelakaan serta adanya pelatihan untuk para pengemudi transportasi umum dimasa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk meminimalisasi angka kecelakaan di lingkungan masyarakat. Menurut kepala khusus bagian pelayanan, beberapa inovasi yang pertama sejak berdirinya PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur yaitu mulai merencanakan beberapa program yaitu *Safety Riding*, pemasangan rambu lalu lintas, serta pemasangan rambu lalu lintas rawan kecelakaan. Penerapannya dimulai sejak awal berdirinya PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur, yang tujuannya untuk menekan angka kecelakaan di jalan raya dan menambah keselamatansaat berkendara. Inovasi yang kedua yaitu PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur merencanakan adanya *Delivery Public*. *Delivery Public* yaitu PT Jasa Raharja mengunjungi sekolah-sekolah yang ada disekitarnya untuk memberikan sosialisasi agar saat berkendara lebih berhati-hati dan memakai perlengkapan lengkap saat

berkendara dijalanan, selain itu PT Jasa Raharja juga membagikan helm gratis kepada sebagian para pengendara dijalanan yang tidak memakai helm. Inovasi yang ketiga pada PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur yaitu diadakannya pelatihan pengemudi angkutan umum yang bertujuan agar para pengemudi angkutan umum tidak sewenang-wenang saat mengemudi dan mengutamakan keselamatan para penumpang, tidak hanya itu PT Jasa Raharja juga mengadakan inovasi terbaru yakni mudik gratis bersama masyarakat yang bertujuan agar para pemudik dapat menghemat biaya perjalanan mudik serta penumpang diberi pelayanan yang layak selama perjalanan mudik gratis.

Proses Pelayanan berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada masyarakat dalam situasi yang sangat tepat, melakukan tindak lanjut secara cepat, memberikan santunan dan lain-lain. Menurut Kepala Khusus Bagian Pelayanan PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur memberikan pelayanan yang optimal bagi para korban kecelakaan serta bagi para *Climent* (orang yang mengajukan klaim) dimana sekarang PT Jasa Raharja sudah melaksanakan *Over Booking* di beberapa Rumah Sakit sehingga para keluarga yang ingin klaim biaya perawatan korban kecelakaan bisa langsung ditangani di Rumah Sakit tidak perlu langsung ke perusahaan asuransinya. PT Jasa Raharja juga sudah melaksanakan mobil layanan keliling dimana mobil layanan keliling tersebut bertujuan untuk memberi santunan kepada masyarakat yang mengalami kecelakaan dan tidak hanya itu PT Jasa Raharja juga mengadakan mobil unit keselamatan dimana mobil tersebut bertujuan untuk memberi pengobatan gratis atau obat gratis kepada masyarakat yang membutuhkan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam *Balance Scorecard* merupakan faktor pengendali dan pendorong tujuan-tujuan perspektif sebelumnya tercapai. Jika, tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya (perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal) ditujukan untuk mencapai keberhasilan kinerja perusahaan dalam menumbuhkan loyalitas pegawai, efektivitas dan efisiensi proses yang nantinya dapat mendongkrak kinerja keuangan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Employee Retention merupakan presentasi dari *key staff turn over* yang mengukur pegawai yang memberi nilai pada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan masyarakat, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investikasi untuk menghindari kehilangan *intellectual capital* dari bisnis. Formula untuk *employee retention* adalah:

$$Employee\ Retention = \frac{Jumlah\ Karyawan\ yang\ Keluar}{Total\ Karyawan} \times 100\%$$

Tabel 6
Employee Retention
Periode tahun 2012 sampai 2014

Tahun	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Total Karyawan	<i>Employee Retention</i> (%)
2012	2	50	0.04
2013	4	48	0.08
2014	1	50	0.02

(sumber: diolah oleh peneliti)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas pada tahun 2013 *Employee Retention* mengalami kenaikan sebesar 0.04% dari tahun 2012 dan mengalami penurunan *Employee Retention* sebesar 0.06% pada tahun berikutnya. Hasil perhitungan dari tabel diatas yaitu pada tahun 2013 perusahaan mengalami penurunan jumlah karyawan dikarenakan adanya regenerasi agar mampu memberikan nilai tambah pada perusahaan. Sedangkan pada tahun 2014 jumlah karyawan yang ada di PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur stabil diangka 50 karyawan, itu menandakan bahwa karyawan diperusahaan tersebut selalu menjaga keharmonisan antar karyawan dalam bentuk loyalitasnya untuk pencapaian visi misi perusahaan.

Employee Satisfaction merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasannya secara keseluruhan. Dan formula untuk *Employee Satisfaction* yaitu sebagai berikut:

$$\text{Employee Absenteeism} = \frac{\text{Total Absen}}{\text{Total Hari Kerja Aktif}} \times 100\%$$

Tabel 7
Employee Absenteeism
Periode tahun 2012 sampai 2014

Tahun	Total Absen	Total Hari Kerja Efektif	<i>Employee Absenteeism</i> (%)
2012	27	248	0.11
2013	33	235	0.14
2014	26	246	0.11

(sumber: diolah oleh peneliti)

Berdasarkan hasil perhitungan diatas pada tahun 2012 *Employee Absenteeism* mencapai jumlah sebesar 0.11%, dan mengalami kenaikan pada tahun berikutnya sebesar 0.14%. Tetapi, mengalami penurunan *Employee Absenteeism* pada tahun 2014 sebesar 0.03%. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2014 PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur kurang memperhatikan karyawannya sehingga angka absensi karyawan cukup tinggi. Ditambah juga, banyaknya karyawan yang tugas/dinas keluar kota pada tahun 2013. Akan tetapi sistem pengendalian karyawan yang diterapkan oleh perusahaan tersebut dinilai baik karena dapat meminimalisasi angka absensi karyawan pada tahun berikutnya.

Simpulan dan Saran

Simpulan

PT Jasa Raharja (persero) cabang Jawa Timur adalah lembaga yang ditunjuk oleh pemerintah dalam pelaksanaan Program Asuransi Kecelakaan Lalu Lintas Jalan, yang memiliki peranan dan tanggung jawab yang sangat penting di dalam melaksanakan pemberian santunan asuransi. Berdasarkan analisis data yang diperoleh dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dan indikator yang digunakan disesuaikan dengan kinerja PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur. Kesimpulan yang dapat diperoleh yaitu sebagai berikut: (1) Model pengukuran PT Jasa Raharja (Persero) cabang Jawa Timur selalu mendasarkan pada Laporan Hasil Usaha yang melihat kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan. Model pengukuran kinerja seperti ini hanya melihat kinerja perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Dilihat dari segi keuangan, pengukuran kinerja menggunakan Laporan Hasil Usaha selalu dilaksanakan dengan baik, dalam melaksanakan kegiatannya cabang atau perwakilan tidak pernah melebihi batas biaya yang sudah dianggarkan oleh pusat. Untuk

mengetahui pertumbuhan dan perkembangan perusahaan, maka perusahaan tersebut mengevaluasi kinerja manajemen setiap triwulan; (2) Berdasarkan model pengukuran *Balance Scorecard* dapat diketahui model pengukuran kinerja manajemen dalam 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran menggunakan model *Balance Scorecard* menunjukkan hal yang cukup baik bagi perusahaan dikarenakan selalu ada peningkatan didalam setiap perspektif, tidak hanya itu menggunakan pengukuran kinerja *Balance Scorecard* juga dapat memunculkan inovasi-inovasi terbaru dan pelayanan yang dibutuhkan masyarakat; (3) Secara keseluruhan kedua pengukuran kinerja tersebut sangat baik, dimana setiap perusahaan dapat mencapai serta melaksanakan visi dan misi dengan baik. Pengukuran kinerja dengan menggunakan Laporan Hasil Usaha dan *Balance Scorecard* memiliki strategi dan tujuan yang sangat baik yaitu untuk meningkatkan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang, serta perusahaan tersebut mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Saran

Dalam mencapai visi dan misi PT Jasa Raharja (persero) cabang Jawa Timur langkah-langkah dan saran yang diberi peneliti sebagai berikut: (1) PT Jasa Raharja (Persero) memakai model pengukuran kinerja yang baik, peneliti berharap agar manajemen perusahaan dapat mempertahankan kinerjanya di masa sekarang dan di masa mendatang; (2) Sebaiknya model pengukuran kinerja seperti ini dapat digunakan seoptimal mungkin dalam mengembangkan visi, misi dan strategi perusahaan; (3) Perusahaan harus mempertahankan pengelolaan biaya-biaya agar tetap cermat dan efisien, dengan demikian kemampuan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitasnya pada masa yang akan datang agar lebih baik lagi.

Daftar Pustaka

- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Erlangga. Jakarta.
- Halim, A., A. Tjahjono dan M. F. Husein. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Herdiansyah. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Salemba Humanika. Jakarta.
- Kaplan, S. dan David, P.1996. *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (penterjemah). 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Luis, S. 2008. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. PT Gramedia. Jakarta.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi. Penerbit UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi. Yogyakarta.
- Moleong, L. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rasmanto, A. 2013. *Penerapan Pengukuran Kinerja Balance Scorecard Pada PT. Pelni (Persero) Cabang Surabaya*. Skripsi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA). Surabaya.
- Rivai, V.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT Remaja Rosda Karya. Bandung.

- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Ulum, I. 2004. *Akuntansi Sektor Publik Sebuah Pengantar*. Edisi Pertama. UMM Press. Malang.

