

## ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN SEKTOR ASURANSI SEBELUM DAN SEMASA COVID (2020-2022)

Arif Iman Santoso<sup>1</sup>, Yeni Elfiza Abbas<sup>2</sup>

Program Studi Pascasarjana Prodi Magister Akuntansi STIE SWADAYA, Indonesia

Email: santoso741013@gmail.com

---

### **Kata kunci:**

Balanced Scorecard,  
Penilaian Kinerja

---

### **ABSTRAK**

Penilaian kinerja perusahaan sangat membantu manajemen dalam menilai sejauh mana yang telah dilakukan perusahaan dalam pencapaian strategi dan visi misi perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dinilai menggunakan metode balanced scorecard dimana metode ini menggunakan empat perspektif untuk menilai kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode balanced scorecard tidak hanya menilai aspek keuangannya saja tetapi juga aspek non-keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kinerja perusahaan sebelum dan selama terjadinya pandemi covid 19 dengan metode balanced scorecard pada perusahaan yang bergerak di sektor asuransi. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu laporan keuangan dan laporan tahunan tahun 2020 dan 2021. Berdasarkan pengolahan data hasil menunjukkan bahwa dari empat perspektif yang digunakan, perspektif keuangan mengalami penurunan secara signifikan. Pada perspektif pelanggan hasil yang didapat menunjukkan peningkatan karena produk yang diproduksi dapat dirasakan manfaatnya oleh konsumen sehingga penghargaan yang didapat juga semakin banyak. Perspektif internal bisnis didapati penurunan pencapaian karena sulitnya perusahaan membuat produk baru dimasa pandemi covid 19. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami penurunan dikarenakan sulitnya perusahaan melakukan pelatihan secara tatap muka sehingga kesulitan untuk memaksimalkan pelatihan karyawan.

---

### **Keywords:**

Balanced Scorecard,  
Performance Assessment

---

### **ABSTRACT**

*Company performance appraisal really helps management in assessing the extent to which the company has done in achieving the company's strategy and vision and mission. Company performance can be assessed using the balanced scorecard method in which this method uses four perspectives to assess company performance, namely a financial perspective, a customer perspective, an internal business perspective, and also a learning and growth perspective. The balanced scorecard method does not only assess the financial aspects but also non-financial aspects. The purpose of this study was to assess company performance before and during the Covid 19 pandemic using the balanced scorecard method for companies engaged in the insurance sector. This study uses secondary data, namely financial reports and annual reports for 2020 and 2021. Based on data processing, the results show that from the four perspectives used, the financial perspective has decreased significantly. From the customer perspective, the results obtained show an increase because the benefits of the products produced can be felt by consumers so that more and more awards are obtained. From an*

*internal business perspective, there was a decrease in achievement due to the difficulty for companies to make new products during the Covid 19 pandemic. From a learning and growth perspective, it experienced a decrease due to the difficulty for companies to conduct face-to-face training so that it was difficult to maximize employee training.*

---

## **PENDAHULUAN**

Pandemi covid 19 berdampak ke berbagai hal khususnya berbagai bisnis yang ada di Indonesia. Menurut badan pusat statistik, pemerintah Indonesia sedang mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2020 sebesar 2,07%. Pandemi covid 19 menyebabkan banyak perusahaan dipaksa untuk tutup, masyarakat kehilangan pekerjaan, penurunan harga komoditas, dan menurunnya daya beli masyarakat. Di tengah pandemi dan ketatnya persaingan di pasar, perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia juga dituntut untuk dapat membantu dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan cara memaksimalkan sumber daya yang ada, berinovasi, membantu UMKM yang ada di Indonesia dan meningkatkan performa perusahaan melalui perbaikan kinerja pihak internal perusahaan (Luis & Biromo, 2007).

Pemerintah mengusahakan berbagai cara untuk dapat memulihkan ekonomi di Indonesia dari kemerosotan ekonomi yang disebabkan oleh pandemi covid 19, salah satu cara yang dilakukan adalah melakukan vaksinasi covid 19, penyediaan alat alat kesehatan dalam menghadapi pandemi dan diharapkan vaksinasi dapat dilakukan secepat mungkin mencapai 70% penduduk Indonesia agar dampak pandemi covid 19 dapat diminimalisir dan diharapkan dapat segera berakhir (Ruliaty et al., 2016).

Pertumbuhan sektor bisnis pada tahun 2015 yaitu 15,9% dan menurun sampai ke tahun 2019 yaitu 9%, yang artinya kinerja perusahaan mengalami penurunan. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan adalah melakukan penilaian kinerja. Secara umum manfaat penilaian kinerja adalah mengelola organisasi secara efisien dan efektif, menaambil keputusan dalam memberikan penghargaan, penyesuaian posisi, pegawai (Sedarmayanti, 2018).

Entitas bisnis dewasa ini memerlukan sebuah pengukuran kinerja yang multi perspektif atau pengukuran komprehensif yang dapat mereflesikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan. Jika perusahaan menerapkan pengukuran kinerja komprehensif, hal ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengukur sejauh mana tercapainya strategi yang telah ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja yang komprehensif juga sangat diperlukan dengan tujuan untuk melakukan pengelolaan kinerja sehingga membantu mengintegrasikan tujuan perusahaan, individu maupun kelompok kerja (Atkinson et al., 2012).

## **METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam pemecahan permasalahan termasuk metode analisis. Keterangan gambar diletakkan menjadi bagian dari judul gambar (*figure caption*) bukan menjadi bagian dari gambar. Pada Metode Penelitian, Alat-alat kecil dan bukan utama (sudah umum berada di lab, seperti: gunting, gelas ukur, pensil) tidak perlu dituliskan, tetapi cukup tuliskan rangkaian peralatan utama saja, atau alat-alat utama yang digunakan untuk analisis

## *Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Asuransi Sebelum Dan Semasa Covid (2020-2022)*

dan/atau karakterisasi, bahkan perlu sampai ke tipe dan akurasi. Tuliskan secara lengkap lokasi penelitian, jumlah responden, cara mengolah hasil pengamatan atau wawancara atau kuesioner, cara mengukur tolok ukur kinerja; metode yang sudah umum tidak perlu dituliskan secara detail, tetapi cukup merujuk ke buku acuan. Prosedur percobaan harus dituliskan dalam bentuk kalimat berita, bukan kalimat perintah.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard**

Analisis data dalam penelitian ini deskriptif yang bertujuan menguraikan, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan hasil penelitian. Pengukuran kinerja menurut balanced scorecard dalam perspektif keuangan pada khususnya akan dianalisis atas posisi perusahaan dalam siklus bisnisnya. Posisi PT. Asuransi sebagai salah satu perusahaan asuransi berada pada tahap bertahan (sustain), hal ini ditandai dengan kegiatan perusahaan yang masih melakukan kegiatan investasi dan reinvestasi (Christina & Sudana, 2013). Sebelum dilakukan analisis dan perhitungan dari perspektif keuangan, pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran serta proses bisnis internal. Sebelum dilakukan pengujian, terlampir disampaikan laporan keuangan audited perusahaan periode 2021, adalah sebagai berikut:

<i>BALANCE SHEET</i>		
	2021	2020
<b>ASET</b>		
Kas & Bank	30.537	64.260
Investasi	179.857	108.411
Piutang	39.656	56.213
Biaya Dibayar Dimuka	684	452
Aset Reasuransi	58.679	32.564
Aktiva Tetap	31.986	31.207
Aktiva lain-lain	6.745	5.803
<b>JUMLAH ASET</b>	<b>348.144</b>	<b>298.910</b>
<b>LIABILITAS</b>		
Utang Klaim	80.670	47.611
Premi Yang Belum Merupakan Pendapatan	79.253	37.794
Penyisiran Ujrah	1.564	1.738
Utang Reasuransi	3.848	4.419
Utang Komisi	8.706	4.375
Beban Akrua	275	4.124
Premi Yang Ditangguhkan	-	3.847
Imbalan Pasca Kerja	6.680	10.470
Utang Lain-lain	24.153	20.359
<b>JUMLAH LIABILITAS</b>	<b>205.149</b>	<b>134.737</b>
<b>EKUITAS</b>		
Modal Disetor	78.087	78.087
Tambahan Modal Disetor	10	10
Pendapatan Komprehensif Lainnya	18.719	16.470
Saldo Laba	46.179	69.606
<b>JUMLAH EKUITAS</b>	<b>142.995</b>	<b>164.173</b>
<b>JUMLAH LIABILITAS &amp; EKUITAS</b>	<b>348.144</b>	<b>298.910</b>

*Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Asuransi Sebelum Dan Semasa Covid (2020-2022)*

<b>LAPORAN LABA RUGI</b>		<i>Dlm jutaan rupiah</i>	
<b>URAIAN</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	
PENDAPATAN UNDERWRITING	887.236	773.458	
BEBAN KLAIM	833.601	707.588	
HASIL UNDERWRITING	53.635	65.870	
HASIL INVESTASI	4.392	5.108	
BEBAN USAHA	76.106	44.762	
PENGHASILAN LAIN-LAIN	-3.124	-3.965	
<b>LABA BERSIH</b>	<b>-21.203</b>	<b>22.251</b>	

<b>PREMI &amp; KLAIM BRUTO PER JENIS PERTANGGUNGAN TAHUN 2021</b>		
	<i>DLM JUTAAN RUPIAH</i>	
<b>JENIS PERTANGGUNGAN</b>	<b>PREMI BRUTO</b>	<b>KLAIM BRUTO</b>
KEBAKARAN	32.727	9.316
PENGANGKUTAN	4.267	210
KENDARAAN BERMOTOR	95.091	12.732
ANEKA / KECELAKAAN DIRI	85.193	873
REKAYASA	1.293	314
SURETY BOND	538	-
RANGKA KAPAL	694	427
KREDIT	712.090	714.683
<b>JUMLAH</b>	<b>931.893</b>	<b>738.555</b>

<b>RASIO KESEHATAN KEUANGAN</b>		
	<i>DLM JUTAAN RUPIAH</i>	
<b>URAIAN</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
A. Tingkat Solvabilitas :		
- Aset Yang Diperkenankan	239.395	189.846
- Liabilitas (Kecuali Subordinasi)	167.086	104.801
- Jumlah Tingkat Solvabilitas	72.309	85.045
B. Modal Minimum Berbasis Risiko (MMBR)	4.512	18.058
C. Kelebihan (Kekurangan) Batas Tingkat Solvabilitas	51.163	66.987
D. Rasio Pencapaian Solvabilitas (%)	353.96%	487.55%

### **Mengukur Perspektif Keuangan**

Pengukuran perspektif ini menggunakan analisis laba (profitabilitas) dan analisis risiko perusahaan (solvabilitas). Analisis profitabilitas dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya. Hal ini terlihat pada **Rasio Kesehatan Keuangan Perusahaan periode 2021 dibandingkan 2020**, sbb:

*Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Asuransi Sebelum Dan Semasa Covid (2020-2022)*

		(dlm jutaan Rupiah)	
URAIAN		2021	2020
A.	Tingkat Solvabilitas :		
	- Aset Yang Diperkenankan	239.395	189.846
	- Liabilitas (Kecuali Subordinasi)	167.086	104.801
	- Jumlah Tingkat Solvabilitas	71.309	85.045
B.	Modal Minimum Berbasis Risiko (MMBR)	4.512	18.058
C.	Kelebihan (Kekurangan) Batas Tingkat Solvabilitas	51.163	66.987
D.	Rasio Pencapaian Solvabilitas (%)	353.96%	487.55%
Ket : Data dari Laporan Keuangan Audited Perusahaan			

Ditinjau dari nilai rata-ratanya risiko perusahaan juga masih tergolong cukup baik, hal ini disebabkan perusahaan belum mampu membayar kewajibannya mengingat bisnis perusahaan turun signifikan sebesar – 133,59% (487,55% - 353,96%) karena dampak pandemi covid 19.

### **Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan**

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan dengan melalui tingkat kepuasan pelanggan/tertanggung terhadap kinerja PT Asuransi, setelah melakukan pengolahan data mentah dari kuisioner yang telah dibagi kepada pelanggan / tertanggung. Jumlah kuisioner yang dibagikan sebanyak 150 responden (kepada pemegang polis untuk menguji kepuasan tertanggung atas layanan perusahaan) dimana kepuasan rata-rata jawaban dari 150 responden ialah 3,89 dimana dalam arti kata penilaiannya adalah baik artinya dalam proses pelayanan pelanggan / tertanggung PT Asuransi melakukan kinerja yang baik untuk kepuasan pelanggan / tertanggung (Rivai et al., 2007).

### **Mengukur Kinerja Perspektif Proses Internal**

Bisnis Untuk melihat kinerja proses bisnis internal penelitian ini menggunakan dua bagian pengukuran yaitu Inovasi dan dengan hasil pertanyaan dari kuisioner yang disebarkan kepada karyawan (Mangkunegara, 2011). Kuisioner yang diolah berjumlah 100 responden atau karyawan yang bekerja agar dapat menilai bagaimana perkembangan karyawan atau sistem perkembangan pelayanan yang ada di Perusahaan. Hal ini terlihat dalam tabel di bawah ini:

INOVASI		2020	2021
1.	Pembayaran Gaji tepat waktu	v	v
2.	Pemahaman Karyawan atas Prosedur yang ada	v	
3.	Pemahaman Karyawan atas Produk Asuransi yang dipasarkan	v	
4.	Service Level Agreement (SLA)	v	v
5.	Penyelesaian Outstanding pada akun buku besar	v	v
6.	Enhancement System TI	v	v
7.	Security System TI	v	v
8.	Pemahaman Karyawan atas target yang diberikan	v	
9.	Pemahaman Karyawan atas Kepatuhan dari Regulator	v	
<i>Sumber data dari kuisioner yg dibagikan ke 100 karyawan</i>			

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa PT Asuransi setiap tahunnya selalu melakukan inovasi-inovasi terbaru terhadap produk-produk asuransi dan layanan jasanya agar pencapaian pelayanan PT Asuransi bisa melakukan yang terbaik agar menambah peningkatan di sektor keuangan perusahaan. Namun demikian dalam pengukuran kuisisioner perspektif proses internal bisnis hasilnya sangat turun di tahun 2021 dibandingkan dengan tahun 2020 dengan rata-rata 2,85 dimana dapat dikatakan bahwa perkembangan inovasi dan proses kerja di PT Asuransi cukup baik bagi karyawan (Sinambela, 2016).

### **Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penelitian ini melihat dari segi pertumbuhan sumber daya manusia karyawan dan pengembangan dan pengembangan system informasi penunjang kesuksesan PT Asuransi. Adapun proses perkembangan program pelatihan dalam rangka pembelajaran bagi karyawan adalah sbb:

KETERANGAN		2020	2021
1.	Pelatihan untuk Pejabat dan petugas Underwriting	v	v
2.	Pelatihan untuk strategy pemasaran produk asuransi	v	v
3.	Pelatihan Manajemen Risiko	v	v
4.	Mengikuti Webinar dari Regulator (OJK) dan asosiasi (AAUI)	v	v
5.	Sertifikasi tenaga ahli asuransi	v	v
6.	Pelatihan Perpajakan	v	v
7.	Pelatihan atas Peraturan Standar Akuntansi Keuangan	v	v
8.	Pelatihan terkait Pengelolaan SDM	v	v
9.	Pelatihan Pengelolaan System TI	v	v

Dari data yang didapat PT Asuransi setiap tahunnya melakukan pelatihan agar SDM karyawan perusahaan melakukan pembelajaran yang terampil dan terlatih dibidang masing-masing (Mangkuprawira & Hubeis, 2007). Dalam pengukuran kuisisioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan rata-rata 4.82 artinya karyawan menanggapi PT Asuransi mampu memfasilitasi setiap bidang karyawan, kesejahteraan karyawan yang baik dan adanya pelatihan dan pendidikan terhadap karyawan agar memiliki SDM yang baik (Moersidi, 2019).

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa penggunaan metode balanced scorecard dalam menilai kinerja perusahaan sangat baik untuk diterapkan dalam usaha pencapaian visi dan misi perusahaan dan juga perbaikan perusahaan kedepannya. Berfokus bukan hanya pada aspek keuangan saja balanced scorecard membantu menyelaraskan tujuan organisasi dengan pihak internal perusahaan secara konsisten.

Hasil yang didapatkan menggunakan metode ini dapat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di perusahaan. Adapun hasil analisa atas penilaian kinerja menggunakan metode balanced scorecard di perusahaan sektor asuransi umum pada pasca pandemi covid 19, adalah sebagai berikut. Pertama, Perspektif Keuangan, berdasarkan laporan keuangan audited perusahaan tahun 2021, kinerja perusahaan

mengalami kerugian yang sangat signifikan. Hal ini disebabkan metode balanced scorecard sebagai alat monitor perusahaan belum dilakukan secara optimal. Selain itu penyusunan strategi bisnis belum memadai, dan biaya operasional cukup tinggi. Kedua, Perspektif Pelanggan, Jumlah kuisioner yang dibagikan sebanyak 150 responden (kepada pemegang polis untuk menguji kepuasan tertanggung atas layanan perusahaan) dimana kepuasan rata-rata jawaban dari 150 responden ialah 3,89 dimana dalam arti kata penilaiannya adalah baik artinya dalam proses pelayanan pelanggan/tertanggung PT Asuransi melakukan kinerja yang baik untuk kepuasan pelanggan/tertanggung. Ketiga, Perspektif Proses Internal, PT Asuransi setiap tahunnya selalu melakukan inovasi-inovasi terbaru terhadap produk-produk asuransi dan layanan jasanya agar pencapaian pelayanan PT Asuransi bisa melakukan yang terbaik agar menambah peningkatan di sektor keuangan perusahaan. Namun demikian dalam pengukuran kuisioner perspektif proses internal bisnis hasilnya sangat turun di tahun 2021 dibandingkan dengan tahun 2020 dengan rata-rata 2,85 (cukup baik) dimana dapat dikatakan bahwa perkembangan inovasi dan proses kerja di PT Asuransi cukup baik bagi karyawan. Keempat, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, PT Asuransi setiap tahunnya melakukan pelatihan agar SDM karyawan perusahaan melakukan pembelajaran yang terampil dan terlatih dibidang masing-masing. Dalam pengukuran kuisioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan rata-rata 4.82 artinya karyawan menanggapi PT Asuransi mampu memfasilitasi setiap bidang karyawan, kesejahteraan karyawan yang baik dan adanya pelatihan dan pendidikan terhadap karyawan agar memiliki SDM yang baik.

Berdasarkan hasil diatas pihak manajemen dapat mengambil keputusan bagaimana cara untuk memperbaiki kinerja Perusahaan. Hal yang harus dilakukan pada perspektif keuangan, sehingga dapat mempertahankan kinerja keuangan sehingga mendapatkan keuntungan sesuai dengan yang diinginkan. Dan kedepan perusahaan harus bisa melakukan suatu terobosan strategi agar persepektif keuangan perusahaan sesuai GOAL nya, sehingga perspektif lainnya dapat mengikuti dengan hasil memuaskan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2012). Akuntansi Manajemen, edisi kelima, jilid 2. *Jakarta: Indeks*.
- Christina, N. P. Y., & Sudana, I. P. (2013). Penilaian kinerja pada PT Adhi Karya dengan pendekatan balanced scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 516–529.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2007). Step by step in cascading balanced scorecard to functional scorecards. *Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). Manajemen mutu sumber daya manusia. *Bogor: Ghalia Indonesia*.
- Moersidi, Y. (2019). Analisis Balanced Score Card Untuk Meningkatkan Premi Pada Pt. Asuransi Purna Arthanugraha Cabang Makassar. *MALA'BI: Jurnal Manajemen Ekonomi STIE Yapman Majene*, 1(2), 91–96.
- Rivai, H. V., Veithzal, A. P., & Idroes, F. N. (2007). *Bank and financial institution management*. Raja Grafindo Persada.
- Ruliaty, R., Syamsiah, S., & Roswani, E. (2016). Analisis Manajemen Kas Yang Tepat Untuk

*Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Asuransi Sebelum Dan Semasa Covid (2020-2022)*

Menjaga Likuiditas Perusahaan Pada Pt. Nusantara Surya Sakti Cabang Makassar. *Jurnal Ekonomi Balance*, 12(1), 35–47.

Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia; reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Reflika Aditama.

Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.



**This work is licensed under a**  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License