

THE BALANCED SCORECARD: MAKSIMALISASI EMPAT PERSPEKTIF STRATEGIS ASURANSI SYARIAH

NETTA AGUSTI

Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang

E-mail: netta.agusti@gmail.com

Abstract

This study aims to assess performance using the BSC method of performance appraisal of Islamic financial institutions in the non-bank PT. Asuransi Takaful Umum Padang Branch. During this time, PT. Asuransi Takaful Umum Padang Branch using the system GPA (Grade Point Average) in performance assessment. GPA rated yet positioned to assess the overall performance of the organization because it is more focused on the internal side of the employees. BSC is a measurement tool that is not only viewed from the financial side, but overall a good non-financial, internal, and external companies. This research uses triangulation concurrent study the research method that combines qualitative and quantitative research methods in a balanced way. The conclusion from this study is that the performance of PT. Asuransi Takaful Umum Padang Branch can be said to be very good with a total score of 89.25% votes. With the weight of the financial perspective in the company's financial condition can be said to be very good with a score of 92.23%, the customer perspective in the position to settle with a score of 76.42% votes, internal business process perspective are in very good condition, whereby this perspective provides assessment score of 100%, as well as the learning and growth perspective in very good condition with a total score of votes obtained by 89.41%.

Keywords: Balanced Scorecard, Islamic Insurance, Performance

PENDAHULUAN

Asuransi syariah di Indonesia terus berupaya melindungi dan menolong sejumlah orang/pihak melalui investasi dalam bentuk asset dan/atau *tabarru'* yang memberikan pola pengembalian untuk menghadapi resiko tertentu melalui akad yang sesuai dengan syariah. PT. Asuransi Takaful Umum merupakan salah satu lembaga keuangan non bank yang dalam operasinya berdasarkan sistem *tabarru'*. Prinsip ekonomi syariah ini membawa lembaga tersebut mempertahankan *market share* terbesar dan merupakan salah satu perusahaan asuransi

syariah paling ekspansif dalam acara *Islamic Finance Award* 2013 yang diselenggarakan oleh Karim Business Consulting.

PT. Asuransi Takaful Umum memiliki ± 31 kantor cabang dan pemasaran yang tersebar di seluruh Indonesia, Padang termasuk salah satunya. Terpilihnya Kota Padang sebagai salah satu cabang PT Asuransi Takaful Umum ini karena mayoritas penduduknya beragama Islam dan lebih bersifat religius. Begitu juga dalam bidang asuransi syariah, dinilai cukup memiliki prospek dalam menguasai pangsa pasar perasuransian dan bersaing dengan asuransi

konvensional lainnya. Dimana pilihan dan pemahaman masyarakat terhadap agama menjadi alternatif dalam mencapai tujuan tersebut.

Dengan potensi yang terbilang besar, PT Asuransi Takaful Umum Cabang Padang telah terbukti: *Pertama*, mampu mencapai tingkat produksi (penerimaan premi dari nasabah) hingga 4 miliar per tahun. *Kedua*, dalam kegiatan operasionalnya PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang mampu untuk menerbitkan sekitar 30 hingga 40 polis jaminan perharinya. *Ketiga*, mampu menjalin kerjasama dengan beberapa lembaga keuangan syariah yang ada di kota Padang, antara lain: Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat, Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Ampek Angkek Candung, serta PNM Ulam Syariah. *Keempat*, berhasil menyediakan pertanggungan bagi *Fire, Motor Vehicle, Cargo, Marine Hull, Engineering, Misc. Accident*, baik pertanggungan yang berkaitan dengan material suatu barang atau pertanggungan nilai barangnya berdasarkan prinsip-prinsip syariah.

Dalam hal pengukuran kinerja, PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang menggunakan ukuran berupa GPA (*Grade Point Average*) untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawannya yang dilakukan secara menyeluruh. GPA dinilai belum strategis untuk menilai kinerja organisasi secara menyeluruh karena lebih fokus pada sisi internal karyawan. Idealnya, kinerja lembaga keuangan tidak hanya

menilai sisi internal karyawan tetapi juga menganalisis angka-angka laporan keuangan, kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja manajemen. Oleh karena itu, kebijakan dan personal yang membuat dan melaksanakan kebijakan tersebut juga perlu mendapatkan penilaian kinerja (Darmawi, 2011: 201).

Dalam manajemen strategi dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di Amerika Serikat oleh Kaplan dan Norton melalui suatu riset tentang “Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. BSC terdiri atas empat tolak ukur atau perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran/tumbuh. BSC bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan program setelah suatu skenario dibuat dalam perencanaan (Rangkuti, 2014: 3-4). Penelitian ini membahas penggunaan metode BCS pada asuransi syariah di PT Asuransi Takaful Umum Cabang Padang tahun 2014.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian *concurrent triangulation*, yakni metode penelitian yang menggabungkan antara metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan cara seimbang (Sugiyono, 2013: 579). Metode pengambilan responden menggunakan pendekatan *non*

probability sampling melalui teknik penarikan sampel aksidental. Penentuan sampel penelitian ini digunakan untuk perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Populasi seluruh nasabah PT. Asuransi Takaful Cabang Padang berjumlah ± 8400 , menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10% diperoleh sampel 99 orang. Populasi pada pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah seluruh karyawan tetap

pada PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang yang berjumlah 7 orang. Pada penelitian ini, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner yang akan dibagikan kepada responden.

Penetapan Target

Dalam sistem manajemen, khususnya proses perencanaan strategis, penyusunan target adalah bagian tak terpisahkan dari BSC itu sendiri.

Tabel 1. Penetapan Target PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang

Indikator	Ukuran hasil	Ukuran Pendorong	Target
Perspektif keuangan			
ROI	Terpenuhi target ROI	Pertumbuhan finansial return (profit)	20 %
Peningkatan Pendapatan	Meningkatnya penjualan	Peningkatan potensi premi nasabah	20 %
Efisiensi Biaya	Penurunan biaya operasional	Mengefisienkan penggunaan biaya operasional perusahaan	15%
Perspektif pelanggan			
Kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan	Survei kepuasan pelanggan	5.00
Perspektif proses bisnis internal			
Inovasi	Variasi atas produk	Semakin meningkat	100 %
Proses operasional	Waktu proses kecepatan layanan	Semakin cepat	100 %
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan			
Kemampuan karyawan	Frekuensi pelatihan	Kebutuhan akan pelatihan karyawan	100 %
Kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Survey kepuasan karyawan	5.00

Sumber: diolah dari wawancara

Pembobotan Perspektif BSC

Pemberian bobot dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruhnya terhadap perusahaan. Semakin penting suatu perspektif bagi perusahaan, maka akan semakin besar bobot yang diberikan. Pimpinan/*Branch Manager* PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang menetapkan bobot yang berbeda terhadap keempat perspektif BSC. Pada perspektif keuangan bobot yang dihasilkan adalah 26,11%.

Pada perspektif pelanggan, bobot indikator kepuasan pelanggan adalah 23,80%. Adapun pada perspektif proses bisnis internal bobot yang diperoleh adalah 21,42%. Bobot pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 28,57%.

KAJIAN TEORI

Perspektif Finansial

Indikator ukuran yang dipakai dalam perspektif finansial adalah: laba investasi

(Return on Investment), peningkatan pendapatan/ penjualan, serta efisiensi biaya (Rangkuti, 2014: 128-129). Data yang diperoleh pada perspektif ini merupakan data sekunder berupa informasi yang didapat dari Laporan Keuangan PT Asuransi Takaful Umum Tahun 2014, hal ini bertujuan untuk melihat rasio keuangan yang dapat memberikan ukuran yang relatif terhadap kondisi suatu perusahaan, serta data perusahaan lainnya yang diperoleh untuk indikator peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya.

Perspektif Pelanggan

Indikator yang akan digunakan pada perspektif ini adalah indikator kepuasan pelanggan. Adapun data yang diperoleh dari perspektif ini berupa data primer, yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara yang dilakukan terhadap nasabah. Penyebaran kuesioner ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah. Untuk mengukur kepuasan nasabah skala yang digunakan adalah skala pengukuran *likert*. Rentang skala disusun berdasarkan dimensi-dimensi kepuasan konsumen yaitu kasat mata (*tangibility*), keandalan (*reliability*), cepat tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*) (Djuanda, 2010: 31).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator inovasi dan proses operasional digunakan dalam perspektif ini. Data yang diperoleh pada perspektif ini merupakan data

primer berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajer dan karyawan PT Asuransi Takaful Umum Cabang Padang serta melakukan observasi langsung terkait dengan indikator yang diteliti pada perspektif ini. Data yang didapatkan kemudian diolah dan dianalisa untuk dapat mendeskripsikan suatu keadaan tertentu dari suatu obyek atau wilayah penelitian untuk kemudian dilakukan analisa kritis sehingga diperoleh satu kesimpulan dari keadaan tersebut.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penelitian ini menggunakan indikator kemampuan karyawan dan kepuasan karyawan. Adapun data yang diperoleh dari perspektif ini berupa data primer, yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara serta observasi. Penyebaran kuesioner ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja. Sedangkan wawancara dan observasi dilakukan untuk memperoleh hasil dari indikator kemampuan karyawan. Untuk mengukur kepuasan karyawan teknik analisis yang digunakan serupa dengan pengukuran kepuasan pelanggan pada perspektif pelanggan yakni berdasarkan skala *likert*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Finansial

Adapun data keuangan PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang dapat dilihat pada tabel 2 data keuangan di bawah ini.

Tabel 2. Data Keuangan

Biaya	Tahun 2014	Tahun 2013	Tahun 2012	Tahun 2011	Tahun 2010
Total Premi	4.000.000.000,00	3.800.000.000,00	-	-	-
Beban Claim	1.306.225.806,00	1.635.903.225,00	-	-	-
Beban operasional	128.149.459,00	140.000.000,00	147.517.823,00	154.955.196,00	137.927.682,00
Sewa gedung	39.000.000,00	39.000.000,00	39.000.000,00	39.000.000,00	39.000.000,00
Beban gaji karyawan	492.000.000,00	396.000.000,00	364.320.000,00	335.174.400,00	308.360.448,00
Beban pajak	3.937.000,00	7.990.696,00	8.951.722,00	4.703.122,00	8.675.527,00
Total Biaya operasional	663.086.459,00	582.990.696,00	559.789.545,00	533.832.718,00	493.963.657,00

Sumber: PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang, Data Diolah

ROI

ROI merupakan rasio rentabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan. Semakin tinggi nilai ROI yang didapatkan maka semakin baik kinerja perusahaan dalam memanfaatkan setiap rupiah dari aktivitya untuk menghasilkan penjualan.

Adapun total penerimaan premi yang didapatkan oleh Cabang Padang pada tahun 2014 adalah Rp.4.000.000.000, dengan beban operasional yang harus ditanggung perusahaan sebesar Rp. 128.149.459, beban pajak sebesar Rp. 3.937.000, dan pertanggungan klaim Cabang Padang yang dibayarkan sebesar Rp. 1.306.225.806, sehingga diperoleh total laba bersih yang dihasilkan Cabang Padang pada tahun 2014 sebesar Rp. 2.561.687.735. Kemudian total keuntungan tersebut bila dibandingkan dengan total aset keseluruhan cabang Padang yang ada sebesar Rp.75.532.000,- akan didapatkan hasil perhitungan rasio perbandingan ROI sebesar 33,92% yang dibulatkan menjadi 34%. sehingga dapat dikatakan perusahaan sudah mampu

menghasilkan profit yang diperoleh dari operasi perusahaan sebesar 34% dari setiap Rp. 1 investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan.

Berdasarkan hal ini pencapaian rasio ROI untuk PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang telah melebihi target yang diharapkan perusahaan yakni 20%, sedangkan pencapaian ROI Cabang Padang untuk tahun 2014 mencapai 34%, oleh karena itu, pencapai target ROI Cabang Padang adalah melampaui 170% dari target yang diharapkan.

Peningkatan Pendapatan/Penjualan

Ukuran dari peningkatan pendapatan/ penjualan ditunjukkan dengan adanya pertumbuhan premi nasabah. Pada tahun 2013 perusahaan berhasil mengumpulkan premi sebesar Rp.3.800.000.000. Apabila dilihat dari total penerimaan premi tersebut dan kemudian dibandingkan dengan penerimaan premi tahun 2014, maka cabang Padang telah mengalami peningkatan pendapatan sebesar 5% dari tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa target yang diinginkan perusahaan untuk peningkatan pendapatan yang diharapkan tumbuh 20%

belum tercapai secara maksimal, karena perusahaan hanya mampu meningkatkan penerimaan premi sebesar 5% dari target yang diharapkan tersebut.

Efisiensi Biaya

Target yang diharapkan oleh PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang pada tahun 2014 adalah persentase biaya operasional turun 15% dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2014 total biaya operasional perusahaan adalah Rp.663.086.459, sedangkan pada tahun 2013 total biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan sebesar Rp. 582.990.696. Adapun hasil persentase selisih dari biaya yang didapatkan tersebut adalah 12,1%. Dari hasil ini dapat diketahui bahwa PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang tidak dapat melakukan penurunan persentase biaya sesuai dengan target yang diharapkan. Oleh karena itu, persentase penurunan biaya operasional pada tahun 2014 realisasinya hanya mencapai 12,1%.

Perspektif Pelanggan

Dalam penelitian ini, keberhasilan pencapaian peningkatan kepuasan pelanggan diukur dengan indeks kepuasan nasabah. Indeks ini dapat diperoleh dari hasil survei terhadap responden nasabah PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang sebanyak 99 responden. Kepuasan nasabah dilihat dari beberapa variabel. Hasil survei kepuasan nasabah secara keseluruhan melalui kelima variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Skor Kepuasan Nasabah

No	Variabel	Rataan Skor	Keterangan
1	Bukti Langsung (<i>Tangible</i>)	3,69	Puas
2	Kehandalan (<i>Reliability</i>)	3,74	Puas
3	Daya tanggap (<i>Responsiveness</i>)	3,78	Puas
4	Jaminan (<i>Assurance</i>)	3,86	Puas
5	Empati (<i>Emphaty</i>)	4,03	Puas
Total Rataan Skor		3,82	Puas

Sumber: Data Primer, 2014, data diolah

Hal ini menunjukkan secara keseluruhan kepuasan nasabah PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang sudah terpenuhi. Perusahaan telah menetapkan target dengan skor 5,00 untuk kepuasan nasabahnya. Hal ini berarti perusahaan mengharapkan semua nasabah dapat merasa sangat puas dengan keseluruhan aspek yang terkait dengan kepuasan nasabah. Namun, realisasi dari kepuasan nasabah tercapai hanya 3,82. Oleh karena itu, pencapaian target dari kepuasan nasabah PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang hanya mencapai 76,4%.

$$\text{Pencapaian target} = \frac{3,8}{5,0} \times 100 \% \\ = 76,4 \%$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Inovasi

Untuk mengukur proses bisnis internal, perusahaan sangat perlu mengembangkan inovasi bagi kemajuan perusahaan itu sendiri. Inovasi adalah kegiatan yang berkaitan dengan identifikasi kebutuhan nasabah dan usaha pengembangan produk. Dalam inovasi ini, PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang melakukan upaya melalui penataan

strategi dibidang bisnisnya. Dalam bidang bisnis, salah satu bentuk inovasi yang ada pada PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang adalah dengan memberikan potongan nilai premi sebanyak 5% dari total pembayaran premi nasabah yang melakukan perpanjangan asuransi di Cabang Padang. Hal ini dilakukan untuk memberikan pelayanan yang optimal terhadap nasabah atas kesetiaannya menggunakan produk asuransi dari perusahaan selama ini.

Bentuk inovasi lainnya adalah dengan berupaya mengembangkan produk dari asuransi dasar yang diberikan, seperti dalam memberikan manfaat tambahan atas asuransi dasar. Adapun beberapa manfaat tambahan yang diberikan tersebut berupa pertanggungan yang disebabkan oleh kerusakan, pemogokan, penghalangan bekerja plus huru-hara (RSMD+CC), banjir, angin topan, badai, kerusakan akibat air (FSTWD), jaminan untuk tanah longsor (*Landslide*), gempa bumi (EQVET), terorisme dan sabotase (T & S), dan juga ada beberapa manfaat tambahan yang diberikan yaitu tunjangan hukum pihak ketiga, kecelakaan diri untuk penumpang, tanggung jawab hukum terhadap penumpang, tambahan biaya pengobatan, biaya ambulance, penggantian uang transport, jenis bengkel, biaya derek karena kecelakaan, *new cars benefits*, dan pelayanan perpanjangan STNK.

Pada tahun 2014, target yang ditetapkan oleh PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang terhadap inovasi yang ada pada produk

adalah 100% semakin meningkat dan terlaksana dengan baik. Adapun realisasi dari indikator inovasi terhadap produk asuransi pada tahun 2014 adalah 100% telah terlaksana dengan baik dan telah semakin meningkat dalam hal pelaksanaannya, sehingga pencapaian kinerjanya 100%. Hal ini menunjukkan keberhasilan PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang dalam mencapai target dan harapan yang telah ditetapkan.

Proses Operasional

Kegiatan operasional berawal dari kebutuhan masyarakat dan berakhir dengan pelayanan terhadap nasabah. Proses operasi dan pelayanan yang terbaik akan mendorong peningkatan proses bisnis internal bahkan meningkatkan kepuasan nasabah. Proses inovasi dan pelayanan yang buruk akan memberi kesan yang buruk pula dipandangan masyarakat khususnya nasabah PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang sehingga dapat merusak citra dan reputasi perusahaan.

Ukuran hasil proses operasional perusahaan dilihat dari waktu pelayanannya terhadap nasabah. PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang menargetkan dalam proses penyelesaian akseptasi data nasabah ini adalah 100% selesai dengan baik dan tepat sasaran sesuai dengan apa yang nasabah inginkan. Target yang telah ditetapkan tersebut sangat mendukung PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang untuk lebih meningkatkan kecepatan dan ketepatan

dalam hal kinerja pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang menargetkan bahwa proses penyelesaian operasional terhadap satu polis nasabah diharapkan dapat selesai dalam satu hari kerja, baik itu akseptasi data untuk nasabah yang melakukan pengajuan asuransi ataupun klaim asuransi yang ada. Adapun realisasi yang terjadi adalah PT. Asuransi Cabang Padang telah mampu mencapai target yang diharapkan tersebut, di mana perusahaan dapat mengefisienkan proses operasional yang telah ditargetkan sehingga dapat dikatakan pada tahun 2014 pencapaiannya adalah 100% telah tepat sasaran dalam proses akseptasinya, sehingga pencapaian kinerjanya 100%.

Adapun proses operasional pada PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang ini juga telah memenuhi prinsip syariah dalam melakukan operasionalnya. Dilihat dari segi akad bahwa akad utama yang digunakan berdasarkan prinsip *tabarru* dan bukan untuk tujuan komersial. Kemudian Premi dipisahkan berdasarkan tiga akun, yaitu dana *tabarru'*, dana peserta dan dana pemegang saham. Dalam hal pembayaran klaim risiko bersumber dari rekening dana *tabarru'* yang dikhususkan untuk tujuan tolong-menolong bila terjadi musibah. Adapun sumber keuntungan berasal dari *fee*, bagi hasil, pembagian dari pengembalian premi dan biaya yang dibebankan diawal kepesertaan

serta biaya administrasi lainnya, sesuai dengan akad yang digunakan. Di samping itu, objek yang diasuransikan adalah objek halal dengan risiko finansial yang tidak bertentangan dengan hukum syariah. Dalam hal pengelolaan resiko berdasarkan prinsip *sharing of risk* diantara peserta. Investasi dana kelolaan di instrument berbasis syariah juga berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, yakni mengikuti ketentuan Fatwa DSN MUI Nomor 21/DSN-MUI/X/2001 tentang Pedoman Umum Asuransi Syariah serta UU Nomor 2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian. Dalam hal pengawasannya terhadap pengaplikasian terhadap prinsip syariah di dalam operasional yang dilaksanakan oleh PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang diawasi oleh tiga orang Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang diketuai oleh Dr. H. Anwar Abbas, M.M, M.Ag, serta Dr. Ir. H.M. Nadrattuzaman Hosen, M.Sc, dan Drs. Asep Supyadillah, M.Ag, anggota DPS.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Budi Nugrahanto, Branch Manager PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang pada tanggal 09 Februari 2016 dijelaskan bahwa kerjasama yang diterapkan pada seluruh karyawan telah optimal dalam meningkatkan kinerjanya. Di samping itu prinsip untuk saling melindungi dari berbagai macam kesusahan dan kesulitan dalam bekerja juga sudah diterapkan pada masing-masing karyawan sehingga proses operasional pada perusahaan mampu tercapai dengan baik.

Hal ini terbukti dari banyaknya penghargaan yang diterima oleh PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang dalam melaksanakan proses operasional, seperti mendapatkan predikat Sangat Bagus atas Kinerja Keuangan tahun 2012 *Sharia Finance Award* 2013 Diselenggarakan oleh Infobank Magazine, Peringkat Ke 2 Perusahaan Asuransi Syariah Paling Ekspansif dalam Acara *Islamic Finance Award* 2013 yang diselenggarakan oleh Karim Business Consulting, Predikat Sangat Bagus atas Kinerja Keuangan Tahun 2011 *Sharia Finance Award* 2012 Diselenggarakan oleh Infobank Magazine, *top of Mind Islamic General Insurance* dalam Acara *Islamic Finance Award* 2009 yang diselenggarakan oleh Karim Business Consulting, Predikat Sangat Bagus atas Kinerja Tahun 2008 *Sharia Finance Award* 2009 Diselenggarakan oleh Investor Magazine.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Kemampuan Karyawan

PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang memberikan pelatihan setiap tahunnya bagi setiap karyawannya. Perusahaan mengadakan 2 kali pelatihan untuk masing-masing karyawan yang dilaksanakan di kantor pusat pada waktu yang berbeda, dimana pelatihan berlangsung 2 hingga 3 hari lamanya. Karyawan berkewajiban untuk mengikuti pelatihan yang diadakan. Pelatihan ini mencakup pemahaman akan pekerjaan dan informasi yang berhubungan dengan bidang pekerjaan karyawan. Pelatihan ini dilaksanakan berdasarkan kebutuhan

perusahaan agar terciptanya karyawan yang lebih berkompeten dan berkualitas memahami bidang pekerjaannya masing-masing.

Target yang ditetapkan PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang dalam frekuensi pelatihan ini adalah terlaksana 100%. Jika dilihat realisasi atas frekuensi pelatihan yang diselenggarakan PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang pada tahun 2014 adalah 100% telah terlaksana dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang telah mampu memberikan pengembangan diri bagi para karyawan untuk lebih terampil dan memiliki kompetensi di masa mendatang dengan cukup baik.

Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui apakah pertanyaan yang diajukan kepada karyawan dapat dikatakan valid atau tidak, maka peneliti melakukan uji validitas dan realibilitas kepada 7 responden dengan memberikan 20 butir pertanyaan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari seluruh pertanyaan yang telah diberikan. Dengan menggunakan SPSS versi 16, maka diperoleh kesimpulan yang bisa di ambil bahwa kuesioner yang diajukan terhadap responden karyawan memiliki instrument yang valid.

Variabel Fisiologis

Menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan pada kebutuhan fisiologisnya dalam memenuhi kebutuhan hidup baik secara

jasmani maupun rohaninya. Hasil perhitungan rata-rata skor 3,97. Hasil perhitungan secara lebih kepuasan karyawan terhadap variabel ini rinci dapat dilihat pada tabel berikut: menunjukkan karyawan merasa puas dengan

Tabel 4. Skor Kepuasan Karyawan Terhadap Variabel Fisiologis

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor
		1	2	3	4	5	
1	Kepuasan dengan gaji dalam mencukupi kebutuhan hidup keluarga.	0	0	2	5	0	3,71
2	Kepuasan tunjangan uang makan sesuai dengan kebutuhan makan setiap hari.	0	2	1	4	0	3,28
3	Penghasilan yang diberikan perusahaan dinilai lebih dari cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup.	0	0	3	3	1	3,71
4	Gaji yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan keterampilan yang dimiliki.	0	0	2	5	0	3,71
5	Kepuasan dengan kondisi dan tata letak ruang kerja.	0	0	1	3	3	4,28
6	Kepuasan dengan fasilitas kantor yang disediakan.	0	0	0	3	4	4,57
7	Kepuasan dalam beribadah dengan nyaman pada ruang ibadah perusahaan.	0	0	1	1	5	4,57
Total Rataan Skor							3,97
Keterangan							Puas

Sumber: Data Primer, 2014, data diolah

Variabel Rasa Aman

Variabel ini menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap rasa aman dalam pekerjaannya, baik dari perlindungan yang didapatkannya, stabilitas, ataupun hal-hal yang

dapat mengancam seperti sakit dan bencana.

Hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap variabel ini menunjukkan karyawan merasa puas dengan nilai rata-rata skor 4,24. Perhitungan lebih rinci adalah:

Tabel 5. Skor Rasa Aman

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor
		1	2	3	4	5	
1	Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan.	0	0	1	5	1	4
2	Jaminan hari tua karyawan telah terjamin dengan tunjangan pensiun dari perusahaan.	0	0	2	2	3	4,14
3	Jaminan Kesehatan telah sesuai dengan harapan karyawan.	0	0	1	1	5	4,57
Total Rataan Skor							4,24
Keterangan							Puas

Sumber: Data Primer, 2014, data diolah

Variabel Sosial

Variabel ini menunjukkan kepuasan kerja karyawan terhadap rasa saling membantu, saling berkerjasama, memiliki solidaritas dan kasih sayang di antara sesama karyawan. Hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap variabel ini menunjukkan karyawan merasa puas dengan rata-rata skor 4,09. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Skor Variabel Sosial

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor
		1	2	3	4	5	
1	Terjalannya kerjasama antar sesama rekan kerja menuntut anda lebih semangat dalam bekerja.	0	0	1	4	2	4,14
2	Hubungan yang dekat dengan atasan membuat karyawan lebih semangat dan antusias dalam bekerja.	0	0	1	3	3	4,28
3	Rekan kerja selalu member nasehat, dukungan dan dan membantu dalam menghadapi kesulitan kerja.	0	0	3	2	2	3,86
Total Rataan Skor							4,09
Keterangan							Puas

Sumber: Data Primer, 2014, data diolah

Variabel Penghargaan

Terlihat kepuasan kerja karyawan atas penghargaan dari perusahaan, yaitu kebutuhan akan pengakuan, perhatian, apresiasi, kompetensi, kebebasan dan kemandirian karyawan. Hasil perhitungan kepuasan karyawan terhadap variabel ini menunjukkan karyawan merasa puas dengan rataan skor 3,64.

Tabel 7. Skor Variabel Penghargaan

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor
		1	2	3	4	5	
1	Atasan memberikan penghargaan/pujian terhadap usaha yang dilakukan dalam bekerja.	0	0	4	2	1	3,57
2	Dorongan, bimbingan, pengarahan dan bantuan lainnya yang diberikan atasan membuat semangat dalam bekerja.	0	0	3	3	1	3,71
3	Sapaan atasan pada karyawan memberikan perasaan puas.	0	0	4	2	1	3,57
4	Kepuasan akan adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.	0	0	3	3	1	3,71
Total Rataan Skor							3,64
Keterangan							Puas

Sumber: Data Primer, 2014, data diolah

Variabel Aktualisasi Diri

Menunjukkan kepuasan kerja karyawan akan hasrat untuk memenuhi potensi yang ada pada diri karyawan sehingga bisa mandiri dan maju dimasa mendatang. Hasil perhitungan menunjukkan karyawan merasa puas dengan nilai rataan skor 3,75. Hasil perhitungan secara lebih rinci dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini:

Tabel 8. Skor Variabel Aktualisasi Diri

No	Indikator	Skor Nilai					Rataan Skor
		1	2	3	4	5	
1	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk peningkatan karir atau dipromosikan.	0	0	0	6	1	4,14
2	Pekerjaan anda memberikan peluang mempersiapkan kemajuan dimasa mendatang.	0	0	2	4	1	3,85
3	Kesempatan training/pelatihan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan keterampilan telah memadai.	1	1	1	3	1	3,29
Total Rataan Skor							3,76
Keterangan							Puas

Sumber: Data Primer, 2014, data diolah

Berdasarkan penilaian di atas menunjukkan secara keseluruhan kepuasan karyawan sudah terpenuhi. Perusahaan telah menetapkan target dengan skor 5,00 untuk kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti perusahaan mengharapkan semua karyawan dapat merasa sangat puas dengan keseluruhan aspek yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Namun, realisasi yang terjadi pada kepuasan kerja karyawan tercapai hanya 3,94. Oleh karena itu, pencapaian target dari kepuasan karyawan PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang adalah 78,8%.

$$\text{Pencapaian target} = \frac{3,9}{5,0} \times 100\% = 78,8\%$$

Setelah perhitungan pencapaian target setiap indikator pada masing-masing perspektif BSC, maka dilakukan perhitungan skor total dari keempat perspektif tersebut. Perhitungan lebih rinci terlihat dalam tabel. Skor total penilaian kinerja. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi terbesar, yaitu 25,93%, hal ini berarti pencapaian kinerja pada perspektif ini mencapai 89,41% yang berada pada kondisi sangat baik.

$$\text{Pencapaian Kinerja} = \frac{2,9}{2} \times 100\% = 89,41\%$$

Kontribusi dari perspektif keuangan adalah 23,98%, dapat dikatakan bahwa kondisi keuangan

perusahaan sangat baik, dengan pencapaian kinerjanya sebesar 92,23%.

$$\text{Pencapaian Kinerja} = \frac{2,9}{2} \times 100\% = 92,23\%$$

Kemudian perspektif proses bisnis internal berada pada posisi sangat baik dengan kontribusi 21%, dimana skor pencapaian kinerja pada perspektif ini mencapai 100% berjalan dengan baik.

$$\text{Pencapaian Kinerja} = \frac{2}{2} \times 100\% = 100\%$$

Sedangkan pada perspektif pelanggan hanya memberikan kontribusi sebesar 18,34% dimana kepuasan nasabah berada posisi puas dengan pencapaiannya sebesar 76,42%.

$$\text{Pencapaian Kinerja} = \frac{1,3}{2} \times 100\% = 76,42\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa total skor penilaian kinerja PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang pada tahun 2014 yaitu 89,25%. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang tahun 2014 termasuk kategori sangat baik. Berikut hasil analisis penilaian kinerja PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang menggunakan metode BSC yang digambarkan dalam sebuah tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Total Penilaian Kinerja PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang

Perspektif	Indikator	Ukuran Hasil	Ukuran Pendorong	Bobot (a)	Realisasi (b)	Target (c)	Pencapaian Target (b:c)	Skor ((a x (b:c)))
Finansial (26%)	ROI	Terpenuhi standar ROI	Pertumbuhan finansial return (profit)	8,67 %	34 %	20 %	170 %	14,79 %
	Peningkatan Pendapatan	Meningkatnya penjualan	Peningkatan potensi premi nasabah	8,67 %	5 %	20 %	25 %	2,17 %
	Efisiensi Biaya	Penurunan biaya operasional	Mengefisienkan penggunaan biaya operasional perusahaan	8,67 %	12,1 %	15 %	80,66 %	7,02 %
Total								23,98 %
Pelanggan (24%)	Kepuasan Pelanggan	Indeks kepuasan Pelanggan	Survey kepuasan Pelanggan	24 %	3.82	5.00	76,4 %	18,34 %
Total								18,34 %
Proses Bisnis Internal (21%)	Inovasi	Variasi atas produk	Semakin meningkat	10,5 %	100 %	100 %	10,5 %	10,5 %
	Proses operasional	Waktu proses kecepatan layanan	Semakin cepat	10,5 %	100 %	100 %	10,5 %	10,5 %
Total								21 %
Pembelajaran dan Pertumbuhan (29%)	Kemampuan Karyawan	Frekuensi pelatihan	Kebutuhan akan pelatihan karyawan	14,5 %	100 %	100 %	14,5 %	14,5 %
	Kepuasan Karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Survey kepuasan karyawan	14,5 %	3.94	5.00	78,8 %	11,43 %
Total								25,93 %
Total Skor								89,25 %

Sumber: Data Primer, 2014, data diolah

KESIMPULAN

Kinerja PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang dapat dikatakan sangat baik dengan skor total 89,25%. Kesimpulan ini didasarkan pada penilaian kinerja dengan penggunaan menggunakan metode BSC yang menilai kinerja bukan hanya pada perspektif keuangan saja melainkan juga memperhatikan aspek lain yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan memberikan kontribusi bobot 23,98% dalam total keseluruhan penilaian kinerja yang dilakukan sehingga dapat dikatakan bahwa kondisi keuangan PT. Asuransi Takaful

Umum Cabang Padang berada pada kondisi sangat baik dengan skor total 92,23%. Bila ditinjau dari perspektif pelanggan, perspektif ini berhasil memberikan kontribusi bobot sebesar 18,34% dalam penilaian kinerja yang dilakukan dengan skor akhir kinerja total yang diperoleh sebesar 76,42% maka kepuasan nasabah PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang dapat dikatakan berada pada posisi puas.

Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal, perspektif ini memberikan kontribusi dalam pembobotan sebesar 21% dengan pencapaian kinerja sebesar 100% sehingga dapat dikatakan bahwa penilaian pada perspektif ini berada

pada dengan kondisi sangat baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi bobot sebesar 25,93% dari skor total keseluruhan penilaian. Pada perspektif ini PT. Asuransi Takaful Umum Cabang Padang berada pada posisi sangat baik dengan skor penilaian kinerja sebesar 89,41%.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Najjar, S.M. & Khawla, H.K. (2012). Designing A Balanced Scorecard to Measure a Bank's Performance: A Case Study, *International Journal of Business Administration*, 3.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, F. (2014). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspers, V. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gumbus, A. & Robert, N.L. (2006). Entrepreneurs Use A Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*.
- Herman, D. (2011). *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaplan, R.S. & David, P.N. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachussets: Harvard Business School.
- Luis, S & Prima, A.B. (2008). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: Gramedia Utama.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sula, M.S. (2004). *Asuransi Syariah*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Wirdyaningsih, et al. (2005). *Bank dan Asuransi Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Yuwono, S, dkk. (2009). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka.