

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Bengkulu merupakan bagian dari Palembang Regional *Office*. Pertama kali berdiri di Curup tahun 1973, dimulai dengan pemasaran pada tahun 1974 dan pada tahun 1975 kantornya mulai dibuka. Dengan Kepala Unit Daerah pertamanya adalah Suhersaleh yang kemudian diangkat menjadi Kepala Perwakilan. Oleh karena kantor cabang harus berdiri di Provinsi, maka dari itu lokasi kantor dipindah ke Bengkulu dikawasan Anggut.

Pada tahun 1982, pihak kantor Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu mengajukan permohonan ke kantor pusat untuk membangun bangunan kantor tetap, dan hingga saat ini PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu berlokasi di Jl. S. Parman No. 19 Bengkulu. Jumlah karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu kurang lebih berjumlah sebanyak 50 orang yang terdiri dari karyawan organik (yang berada di dalam kantor) 5 orang dan non-organik (yang berada diluar kantor termasuk para agen) 45 orang. PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu memiliki pemegang polis kurang lebih 3.000 orang, yang sebagian besar bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan swasta.

4.2 Deskripsi Responden

Responden yang menjadi *sample* dalam penelitian ini adalah karyawan dan *customers* (pemegang polis). Responden ini diberikan daftar pertanyaan (kuesioner), untuk karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu diberikan kuesioner sebanyak 45 buah, yang kembali 36 buah (80%) dan diolah 30 buah, sebanyak 6 buah kuesioner tidak dapat diolah karena tidak sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dan

tidak lengkap jawaban. Kuesioner untuk pemegang polis diberikan sebanyak 42 buah. Dari 42 buah kuesioner tersebut yang kembali sebanyak 39 buah (92%), dan yang diolah sebanyak 35 buah (4 buah kuesioner tdk lengkap). Gambaran umum responden pemegang polis terlihat dalam Tabel berikut:

Tabel 4.2.1
Karakteristik Responden (Pemegang Polis)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Pekerjaan	Pegawai Negeri	11	31%
	Swasta	20	57%
	Lain-lain	4	12%
	Total	35	100%
Lama Menjadi Pemegang Polis	2-3 tahun	16	46%
	>3 tahun	19	54%
	Total	35	100%
Jenis Kelamin	Laki-laki	25	71%
	Perempuan	10	29%
	Total	35	100%
Tingkat Pendidikan	SMA	12	32%
	Diploma	3	11%
	S1	20	57%
	Total	35	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.2.1 diatas terlihat bahwa responden pemegang polis didominasi pada jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 71%, dimana lama menjadi pemegang polis dominan pada >3 tahun yaitu sebesar 54% dan pekerjaan responden didominasi oleh swasta sebesar 57% serta tingkat pendidikannya lebih banyak Strata 1 (S1) sebesar 57%. Sedangkan gambaran responden karyawan terlihat dalam Tabel berikut ini:

Tabel 4.2.2
Karakteristik Responden (Karyawan)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	24	80%
	Perempuan	6	20%
	Total	30	100%
Usia	31-35 tahun	10	33%
	36-40 tahun	12	40%
	>40 tahun	8	27%
	Total	30	100%
Lama Bekerja	2-3 tahun	10	33%
	>3 tahun	20	67%

	Total	30	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	3	10%
	Diploma	5	17%
	S1	22	73%
	Total	30	100%
Lama menempati divisi	2-3 tahun	10	33%
	>3 tahun	20	67%
	Total	30	100%
Banyaknya Pelatihan	1-2 kali	14	47%
	3-4 kali	16	53%
	Total	30%	100%

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.2.2 terlihat bahwa responden karyawan didominasi pada jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 80%. Untuk usia responden yang mendominasi adalah 36-40 tahun yaitu sebesar 40% dimana lama bekerja responden mendominasi pada >3 tahun yaitu sebesar 67%. Pendidikan terakhir responden karyawan lebih banyak Strata 1 (S1) sebesar 73%, lama mereka menempati divisi didominasi pada >3 tahun yaitu sebesar 67% dan banyaknya mengikuti pelatihan pada 3-4 kali yaitu sebesar 53%.

4.3 Uji Kualitas Data

Untuk menguji kualitas data dalam penelitian ini digunakan uji reliabilitas yaitu teknik *Cronbach alpha* dan uji validitas yaitu dengan *Pearson Correlation*. Dari tabel di 4.3.1 di bawah ini terlihat bahwa kuesioner yang digunakan *reliable*, hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach alpha* >0,6. Dari Tabel ini juga ditunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan adalah valid, hal ini bisa dilihat dari nilai *pearson correlation* yang signifikan.

Tabel 4.3.1
Hasil Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

Variabel	Cronbach alpha	Pearson Correlation
Perspektif Pelanggan: Kepuasan Pemegang Polis	0,863	0,625** – 0,891**
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kemampuan Karyawan dan kepuasan Kerja	0,735	0,215* - 0,473*

*signifikan pada level 0,05

*signifikan pada level 0,1

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel terlihat bahwa data kuisisioner adalah reliable, hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach alpha* > 0,6. Dari tabel ini juga ditunjukkan bahwa data kuisisioner yang digunakan adalah valid, hal ini bias dilihat dari nilai *pearson correlation* yang signifikan.

4.4 Hasil Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard

a. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil analisis terhadap kinerja perusahaan dari perspektif keuangan memberikan petunjuk bahwa strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya telah memberikan kontribusi kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif ini berhubungan dengan profitabilitas yang dilihat dari *Return On Equity* (ROE), *Return On Asset* (ROA), dan biaya operasi (BO).

Tabel 4.4.1
Perhitungan untuk ROE

Item	Tahun Pengamatan				
	2006	2007	2008	2009	2010
Laba Bersih	812.039.489,89	848.501.939,04	925.319.520,25	1.028.049.359,53	1.255.560.879,77
Equity	2.796.067.333,96	3.893.407.514,47	4.458.892.476,23	Rp4.678.835.862.,88	5.934.396.742,65
ROE	28,79	21,64	20,58	21,78	20,84
Rata-Rata : 22,73 %					

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.4.1 diatas menunjukkan bahwa rata-rata ROE secara keseluruhan sebesar 22,73 %. Rata-rata rasio per tahun mengalami penurunan dan kenaikan yang tidak signifikan, setiap tahunnya laba bersih perusahaan mengalami kenaikan begitu pula dengan equity. Kecenderungan terjadi penurunan dari tahun 2006 sampai 2008, tahun 2009 naik dan pada tahun 2010 kembali mengalami penurunan.

Tabel 4.4.2
Perhitungan untuk ROA

Item	Tahun Pengamatan				
	2006	2007	2008	2009	2010
Laba Bersih	812.039.489,89	848.501.939,04	925.319.520,25	1.028.049.359,53	1.255.560.879,77
Total Asset	2.820.193.724,46	3.921.190.417,26	4.495.183.200,50	4.720.945.030,36	6.024.236.279,65
ROA	29,04	21,79	20,75	21,97	21,16
Rata-Rata : 22,94%					

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.4.2 diatas menunjukkan bahwa rata-rata ROA secara keseluruhan sebesar 22,94%. Rata-rata rasio per tahun juga terjadi penurunan dan kenaikan tetapi tidak signifikan. Laba bersih dan total asset setiap tahunnya mengalami kenaikan.

Tabel 4.4.3
Perhitungan untuk Biaya Operasi

Item	Tahun Pengamatan				
	2006	2007	2008	2009	2010
Total Biaya	8.013.663.471,84	9.528.066.473,32	10.339.080.735,17	11.901.472.652,42	20.229.612.093,44
Total Pdp	8.825.702.961,73	10.376.568.412,36	11.264.400.255,42	12.929.509.950,69	21.485.155.453,79
BO	90,80	91,82	91,79	92,05	94,16
Rata-Rata : 92,12%					

Sumber : Data Primer Diolah

Dari tabel 4.4.3 diatas menunjukkan bahwa rata-rata biaya operasi secara keseluruhan sebesar 92,12%. Rata-rata rasio setiap tahun mengalami kenaikan, dilihat dari meningkatnya total biaya setiap tahun dan total pendapatan yang juga bertambah.

Secara keseluruhan selama lima tahun pengamatan pada PT Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu terkait dengan perspektif keuangan yang dititikberatkan kepada

kemampuan mencapai laba, perusahaan telah mampu meningkatkan jumlah laba dan aktiva perusahaan secara berkesinambungan. Setiap tahun dalam kurun waktu tahun 2006 – 2010 telah terjadi kenaikan dalam jumlah pendapatan dan laba bersih. Disisi lain juga telah terjadi kenaikan biaya, dan kewajiban sehingga tingkat ROE dan ROA cenderung mendekati (turun naik tetapi tidak signifikan) pada angka rata-rata 22%. Kenaikan dalam jumlah pendapatan seiring dengan munculnya berbagai produk asuransi dan peningkatan pelayanan serta jaminan yang diberikan kepada pemegang polis sehingga terjadi peningkatan pemegang polis setiap tahun yang akhirnya meningkat penerimaan premi dan meningkatkan pendapatan.

b. Perspektif *Customers* (Pemegang Polis)

Berdasarkan hasil pengolahan data tentang perspektif *customers* yang meliputi persepsi dari pemegang polis asuransi pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu mengenai kinerja perusahaan yang dilihat dari *Customer Satisfication* (tingkat kepuasan pemegang polis), yang terdiri dari tiga tolok ukur yaitu atribut jasa perusahaan, citra perusahaan dan hubungan dengan nasabah/pemegang polis, yang akan dijabarkan sebagai berikut.

- **Atribut Jasa Perusahaan**

Atribut jasa perusahaan menyangkut kemampuan bank didalam menawarkan produk, memberikan pelayanan dan melakukan proses transaksi. Hasil kuesioner mengenai atribut jasa perusahaan ini akan dijabarkan sebagai berikut :

Tabel 4.4.4
Atribut Jasa Perusahaan

No	Pertanyaan	Rata-Rata
1	PT Asuransi Jiwasraya telah melaksanakan proses transaksi dengan akurat	4,23
2	PT Asuransi Jiwasraya memberikan jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap proses transaksi yang dilakukan	4,26

3	Biaya yang dikenakan dalam melakukan proses transaksi tidak tinggi	4,37
4	Pelayanan proses transaksi dilaksanakan dengan cepat dan tidak berbelit-belit	4,20
5	Pemegang Polis memiliki kemudahan dalam mencapai lokasi PT Asuransi Jiwasraya	4,26
6	Banyak produk yang ditawarkan oleh PT Asuransi Jiwasraya	4,49
7	Banyak fasilitas yang ditawarkan PT Asuransi Jiwasraya untuk 40ember kemudahan bagi pemegang polis	4,11
Nilai Rata-Rata		4,27

Sumber : Hasil Kuesioner

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan dengan nilai rata-rata jawaban responden berada pada angka 4,27. Hasil ini memberikan pengertian bahwa para pemegang polis asuransi pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi terhadap Atribut Jasa Perusahaan, artinya perusahaan melaksanakan transaksi dengan akurat, memberikan jaminan dan kepercayaan terhadap proses transaksi, biaya transaksi tidak tinggi, pelayanan cepat, lokasi kantor mudah dicapai, banyak produk yang ditawarkan, dan banyak falisitas yang disediakan kepada pemegang polis.

- Citra Perusahaan

Citra perusahaan menyangkut tanggapan nasabah terhadap reputasi perusahaan, dimana dalam hal ini adalah reputasi PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu. Dalam hal ini ada dua tolok ukur yaitu bagaimana tanggapan pemegang polis terhadap citra perusahaan sebagai asuransi jiwa yang aman, sehat dan terpercaya dan bagaimana tanggapan pemegang polis terhadap kualitas pelayanan yang diberikan karyawan hasil kuesioner mengenai citra perusahaan kan dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.4.5
Citra Perusahaan

No	Pertanyaan	Rata-Rata
1	PT Asuransi Jiwasraya memberikan citra sebagai asuransi jiwa yang aman, sehat dan terpercaya	4,29
2	PT Asuransi Jiwasraya memberikan citra sebagai asuransi jiwa yang memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas	4,08
Nilai Rata-Rata		4,18

Sumber : Hasil Kuesioner

Dari Tabel diatas menunjukkan nilai jawaban responden yang tinggi dengan nilai rata-rata 4,18. Dilihat dari setiap item pada indikator citra perusahaan ini, jawaban responden untuk citra sebagai perusahaan asuransi jiwa yang aman, sehat dan terpercaya mempunyai nilai rata-rata yang tinggi yaitu sebesar 4,29, artinya pemegang polis merasa yakin kepada eksistensi dan keamanan PT. Asuransi Jiwasraya. Untuk item bahwa PT Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas kepada para pemegang polisnya juga mempunyai nilai rata-rata yang tinggi dengan nilai 4,08, artinya selama ini PT. Asuransi Jiwasraya telah memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas dalam setiap layanan transaksi dan layanan lainnya sesuai kebutuhan pemegang polis.

- Hubungan Dengan Nasabah/Pemegang polis

Hubungan dengan nasabah/pemegang polis menyangkut sikap karyawan dan kenyamanan yang diterima oleh pemegang polis selama melakukan transaksi. Hasil kuesionernya akan dijabarkan sebagai berikut :

Tabel 4.4.6
Hubungan Dengan Nasabah/Pemegang polis

No	Pertanyaan	Rata-Rata
1	PT Asuransi Jiwasraya memberikan penjelasan dalam melakukan proses transaksi	4,23
2	PT Asuransi Jiwasraya memberikan layanan terhadap penyelesaian masalah pemegang polis	4,20
3	Keramahan karyawan PT Asuransi Jiwasraya terhadap pemegang polis	4,26
4	PT Asuransi Jiwasraya memberikan akses terhadap pelayanan yang menarik dan mendukung proses pelayanan terhadap pemegang polis	4,54
Nilai Rata-Rata		4,31

Sumber : Hasil Kuesioner

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa secara rata-rata jawaban 35 orang responden memberikan nilai tinggi pada angka 4,31. Jawaban responden ini menandakan bahwa pemegang polis PT Asuransi Jiwasraya dengan perusahaan mempunyai hubungan yang baik dan saling menguntungkan. Lebih jauh apabila dilihat item-item yang ada pada indikator hubungan dengan nasabah berdasarkan jawaban responden berada dalam kisaran baik. Item PT Asuransi Jiwasraya memberikan penjelasan dalam melakukan proses transaksi mempunyai nilai tinggi dengan rata-rata 4,23. Item PT Asuransi Jiwasraya memberikan layanan terhadap penyelesaian masalah pemegang polis juga memberikan nilai tinggi dengan rata-rata sebesar 4,20. Item keramahan karyawan PT Asuransi Jiwasraya terhadap pemegang polis mendapat jawaban dari responden juga tinggi dengan nilai rata-rata 4,26. Item PT Asuransi Jiwasraya memberikan akses terhadap pelayanan yang menarik dan mendukung proses pelayanan terhadap pemegang polis juga mendapat nilai rata-rata yang tinggi sebesar 4,54.

c. Perspektif Proses Bisnis Intern

Perspektif proses bisnis internal menggunakan pengukuran untuk melihat apakah selama ini perusahaan telah melakukan proses inovasi dan proses operasi dalam pengembangan produknya.

1. Inovasi

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pimpinan PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu terkait dengan inovasi yang dilakukan dengan menggunakan daftar wawancara (terlampir). Hasil wawancara tersebut memberikan informasi bahwa selama ini PT. Asuransi Jiwasraya telah melakukan inovasi terhadap produknya dengan mengeluarkan produk-produk baru asuransi untuk menjawab tantangan pasar dan kebutuhan pemegang polis. Hal ini dapat terlihat dari Tabel dibawah ini :

Tabel 4.4.7
Inovasi Produk PT. Asuransi Jiwasraya

Inovasi	2006	2007	2008	2009	2010
Produk Utama :					
• JS. Dana Multi Proteksi Plus	√	√	√		
• JS. Dwi Guna	√	√	√		
• JS. Dwi Guna Menaik	√	√	√		
• JS. Siharta	√	√	√		
• JS. Saving Plan (Deposito)				√	√
• New JS Link (Equity fund, Balanced fund, dan fixed income fund)				√	√
Produk Rider/Pelengkap :					
• Cash Plan (CP)				√	√
• Plan Accident (PA)				√	√
• Critical Illness (CI)				√	√
• Term				√	√
• Waiver Premium (WP)				√	√

Tabel di atas menunjukkan bahwa perusahaan mulai melakukan inovasi terhadap produknya dengan melahirkan produk baru pada tahun 2009 dengan mengkombinasikan produk tersebut dengan produk rider/pelengkap. Produk rider yang dimaksud adalah:

1. *Cash Plan (CP)*, dalam hal ini yaitu mengenai kesehatan.
2. *Plan Accident (PA)*, dalam hal ini mengenai tambahan uang asuransi meninggal karena kecelakaan.
3. *Critical Illness (CI)*, dalam hal ini mengenai terindikasi penyakit-penyakit kritis.
4. *Term*, dalam hal ini mengenai premi kematian.
5. *Waiver Premium (WP)*, dalam hal ini untuk cacat tetap/cacat total.

2. Proses Operasi

Proses operasi lebih menitik beratkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari jasa yang diberikan kepada pemegang polis. Pengukuran proses operasi terdiri dari waktu pemrosesan, waktu inspeksi, waktu pemindahan dan waktu menunggu. Indikator ini dengan melihat efisiensi waktu yang dilakukan oleh PT Asuransi Jiwasraya yaitu dengan melihat rasio *Manufacturing Cycle Efficiency/MCE*

$$MCE = \frac{\text{Standar Waktu Proses}}{w.\text{pemrosesan}+w.\text{inspeksi}+w.\text{pemindahan}+w.\text{menunggu}}$$

Berdasarkan data yang diperoleh pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu terkait dengan Standar waktu yang dan realisasi waktu yang digunakan pada saat melakukan pelayanan kepada para pemegang polis, Standar waktu untuk menjadi peserta pemegang polis adalah 7 hari, dan Standar waktu untuk melakukan klaim selama 1 hari atau 480 menit. Berdasarkan realisasi proses yang terjadi sesuai dengan pengamatan langsung peneliti di PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu dan wawancara dengan pemegang polis tentang kondisi pada saat awal menjadi pemegang polis dan mengajukan klaim, maka akan diuraikan sebagai berikut:

a. Menjadi peserta pemegang polis:

$$\text{MCE} = \frac{7 \text{ hari}}{2 \text{ hari} + 1 \text{ hari} + 1 \text{ hari} + 1 \text{ hari}} = 7 / 5 = 1,4$$

Berdasarkan hasil tersebut sesuai dengan kriteria penilaian yaitu angka MCE mendekati satu (1), artinya telah terjadi keefektivan dan keefisienan dalam proses operasi untuk melayani masyarakat yang ingin menjadi pemegang polis asuransi. Nilai 1,4 cenderung mendekati angka 1, sehingga proses operasi yang ada pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu telah berjalan dengan efektif dan efisien.

b. Melayani pengajuan klaim:

$$\text{MCE} = \frac{480 \text{ menit}}{120 \text{ menit} + 90 \text{ menit} + 90 \text{ menit} + 30 \text{ menit}} = 1,45$$

Berdasarkan hasil tersebut sesuai dengan kriteria penilaian yaitu angka MCE mendekati satu (1), artinya telah terjadi keefektivan dalam proses operasi untuk melayani pemegang polis yang ingin mengajukan klaim. Nilai 1,45 cenderung mendekati angka 1, sehingga proses operasi yang ada pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu dalam memberikan pelayanan terhadap klaim telah berjalan dengan efektif dan efisien.

Lebih jauh analisis terhadap kualitas jasa perusahaan, hal ini dapat dilihat dari kuesioner kepuasan pemegang polis. Secara keseluruhan telah terjadi kepuasan para pemegang polis terhadap PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu yang dilihat dari indikator atribut jasa perusahaan, citra perusahaan, dan hubungan dengan nasabah (pemegang polis). Rata-rata nilai untuk ketiga indikator tersebut secara berurutan adalah 4,27; 4,18; dan 4,31. Nilai ini mengindikasikan secara rata-rata telah jauh di atas angka 3, artinya kualitas jasa yang diberikan perusahaan kepada pemegang polis sangat baik dan tinggi.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil pengolahan data jawaban responden dalam hal ini karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu, ditemukan bahwa secara keseluruhan karyawan memberikan nilai tinggi terkait perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan nilai rata-rata jawaban responden adalah 4,25. Dalam hal ini ada dua indikator yaitu kepuasan kerja dan kemampuan karyawan. Untuk penilaian kepuasan kerja dapat dilihat dari Tabel berikut :

Tabel 4.4.8
Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan	Rata-Rata
1	Saudara merasa puas dan betah bekerja di perusahaan ini	4,07
2	Sistem kenaikan gaji yang telah ditetapkan oleh perusahaan membuat Saudara puas dan tenang dalam bekerja.	4,43
3	Berbagai tunjangan yang Saudara terima saat ini membuat Saudara merasa puas	4,36
4	Saudara ingin tetap bekerja di perusahaan ini karena merasa tenang dan nyaman dengan kondisi kerja saat ini	4,23
5	Komunikasi yang baik antara Saudara dengan rekan kerja membuat Saudara merasa puas terhadap suasana kerja di perusahaan ini	4,13
Jumlah Rata-Rata		4,25

Sumber : Hasil Kuesioner

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa PT. Asuransi Jiwasraya telah memperlakukan karyawannya dengan baik dalam pengembangan karir dan pemberian gaji dan tunjangan sehingga tingkat kepuasan kerja dan kemampuan karyawan baik. Sedangkan untuk penilaian kemampuan karyawan dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 4.4.9
Kemampuan Karyawan

No	Pertanyaan	Rata-Rata
1	Setiap karyawan memperoleh pelatihan dari perusahaan	4,16
2	Materi pelatihan yang diikuti menambah pengetahuan Saudara tentang bidang pekerjaan Saudara	4,17
3	Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan Saudara dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada Saudara	4,20
4	Pelatihan dalam mengoperasikan peralatan, menambah keterampilan Saudara dalam mengoperasikan peralatan tersebut	4,23
5	Pelatihan akan membuat Saudara bekerja lebih baik	4,40
6	Pelatihan akan menambah pengetahuan Saudara	4,13
7	Pelatihan sangat bermanfaat bagi Saudara	4,46
Jumlah Rata-Rata		4,25

Sumber : Hasil kuesioner

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan terutama untuk karyawan baru diberikan pelatihan ke Jakarta terkait dengan lingkup kerja. Dalam pengembangan karir juga diberikan kesempatan kepada karyawan untuk pelatihan dalam meningkatkan kompetensi dalam bidang asuransi.

Berdasarkan nilai rata-rata untuk setiap item yang ada pada indikator kemampuan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai yang tinggi. Artinya PT. Asuransi Jiwasraya telah melakukan pengelolaan yang baik terhadap karyawannya sehingga mampu meningkatkan kompetensinya dalam bidang asuransi. Responden memberikan jawaban secara rata-rata tinggi, artinya pelatihan yang dilakukan PT. Asuransi Jiwasraya dalam meningkatkan kemampuan karyawan telah berjalan dengan baik.

Dilihat dari perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) untuk pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah perspektif yang pertama sekali harus dikelola dengan baik. Karyawan yang berkualitas harus dimiliki oleh manajemen perusahaan termasuk PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu sehingga mampu menjalankan perspektif proses bisnis internal. Karyawan yang berkualitaslah yang mampu menjalankan proses bisnis internal, yaitu proses bisnis yang efisien dan efektif pada perusahaan PT. Asuransi Jiwasraya. Selanjutnya dalam konsep BSC dinyatakan bahwa proses bisnis internal yang berjalan baik akan mampu menghasilkan produk/jasa yang berkualitas, yang pada akhirnya produk perusahaan asuransi diminati oleh *customers* (pemegang polis). Produk yang diminati oleh *customers* akan meningkatkan penjualan/pendapatan premi asuransi yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan. Kebijakan PT. Asuransi Jiwasraya memberikan secara terus menerus pelatihan kepada karyawannya adalah perwujudan strategi dalam implementasi *Balanced Scorecard*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja perusahaan PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) ditemukan secara keseluruhan sudah baik. Setiap perspektif yang digunakan dalam kerangka BSC menghasilkan bahwa kinerja perusahaan telah baik.
2. Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif keuangan, dalam kurun waktu lima tahun (2006-2010) dihasilkan bahwa PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu telah menunjukkan peningkatan yang terus menerus dalam kinerja keuangan terutama untuk kemampuan menghasilkan laba. Perspektif ini diukur dengan ROE, ROA, dan persentase biaya operasi dibanding pendapatan (BO/Pdp). ROE, ROA dan BO/Pdp dalam kurun waktu tersebut terjadi kenaikan dan penurunan tetapi tidak signifikan dan cenderung agak mendekati nilai ROE dan ROA. Dalam hal kenaikan jumlah pendapatan, laba bersih, dan total aktiva, serta total biaya cenderung naik secara signifikan, apalagi pada tahun 2010 terjadi kenaikan yang signifikan pada pendapatan dan total biaya.
3. Perspektif *customers* (pemegang polis), berdasarkan indikator yang digunakan dalam menilai tingkat kepuasan pemegang polis asuransi Jiwasraya yang terdiri dari indikator atribut jasa perusahaan, citra perusahaan, dan hubungan dengan nasabah (pemegang polis). Rata-rata nilai untuk ketiga indikator tersebut secara berurutan adalah 4,27; 4,18; dan 4,31. Nilai ini mengindikasikan secara rata-rata telah jauh di

atas angka 3, artinya kualitas jasa yang diberikan perusahaan kepada pemegang polis sangat baik dan tinggi. Dengan kata lain pemegang polis telah puas dengan pelayanan yang ada baik saat menjadi peserta pemegang polis, dan melakukan transaksi terkait klaim dan lain sebagainya,

4. Perspektif proses bisnis internal, ini dilihat dengan menggunakan pengukuran *Manufacturing Cycle Efficiency/MCE*, yaitu efisiensi dan efektivitas penggunaan waktu dalam proses operasi perusahaan asuransi. Dari dua ukuran waktu yang digunakan yaitu waktu menjadi peserta pemegang polis dan waktu yang digunakan saat pengajuan klaim dari pemegang polis, menunjukkan bahwa telah terjadi efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan waktu yang buktikan dengan nilai MCE yang mendekati 1 (satu).
5. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa PT. Asuransi Jiwasraya telah melakukan pengelolaan yang baik terhadap karyawannya. Perusahaan telah melakukan peningkatan kualitas dan kompetensi karyawannya secara terus menerus dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang memadai. Karyawan merasa puas dan senang dengan model manajemen yang ada. Hasil pengolahan kuesioner secara rata-rata untuk semua item pertanyaan dan indikator yang ada seperti kepuasan karyawan dan kemampuan karyawan menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi pada angka 4,25, ini artinya bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaan, dan juga karyawan merasa senang dengan program peningkatan kompetensi mereka.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada:

1. PT. Asuransi Jiwasraya, penelitian ini akan menjadi pertimbangan lebih lanjut bagi manajemen perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan harus dilakukan secara komprehensif meliputi berbagai hal terkait sehingga didapat hasil yang menyeluruh dalam peningkatan kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* (BSC) memberikan rerangka model pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif, seimbang, dan terukur, mempunyai kaitan yang erat dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Hasil penelitian ini juga menjadi evaluasi bagi perusahaan untuk terus melakukan inovasi dengan rerangka BSC dalam mengevaluasi kinerja perusahaan sehingga benar-benar mampu melipatgandakan kinerja.
2. Bagi para akademisi, penelitian ini menjadi tambahan literature dalam kajian tentang alat evaluasi kinerja yang komprehensif seperti BSC. BSC telah banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan dan telah membuktikannya mampu mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik. Penelitian ini juga diharapkan menjadi inspirasi dan tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam masalah alat evaluasi kinerja seperti BSC.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti telah berusaha sebaik mungkin dalam melakukan penelitian dan pembahasan hasil penelitian ini. Peneliti menyadari masih terdapat keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini yang meliputi:

1. Peneliti belum mampu menerapkan semua indikator pengukuran kinerja yang ada pada *Balanced Scorecard* (BSC). Hal ini disamping indikator yang ada pada BSC lebih dominan untuk perusahaan manufaktur, peneliti juga mempunyai

keterbatasan pengetahuan untuk merekayasa ulang BSC dalam konteks perusahaan jasa seperti asuransi, sehingga kelengkapan indikator yang digunakan terbatas pada setiap perspektif yang ada.

2. Informasi yang peneliti dapatkan dari objek penelitian (manajemen perusahaan) masih banyak kekurangan terkait dengan analisis lebih lanjut terhadap kondisi yang ada terutama penyebab terjadi kenaikan dan penurunan item yang ada pada laporan keuangan PT. Asuransi Jiwasraya. Keterbatasan ini disebabkan oleh ketidakmampuan peneliti, dan juga dibatasinya informasi terkait kerahasiaan perusahaan yang berkaitan dengan keuangan.
3. Penelitian ini hanya melihat objek penelitian pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Bengkulu, sehingga kemampuan generalisasi terbatas.

5.4 Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan keterbatasan yang ada, maka peneliti mmeberikan rekomendasi kepada peneliti selanjutnya untuk memperbaiki penelitian ini dalam hal:

1. Melakukan penggunaan semua indikator yang ada pada BSC dan menyesuaikannya dengan jenis perusahaan jasa (seperti asuransi ini) atau perusahaan yang mau dilihat kinerjanya sehingga ukuran yang digunakan lebih lengkap dan sesuai dengan jenis perusahaan.
2. Peneliti selanjutnya sedapat mungkin mendapatkan informasi yang lebih banyak sehingga kemampuan analisis terhadap kondisi kinerja perusahaan yang dievaluasi kinerjanya dengan BSC akan lebih baik. Informasi tambahan baik itu dari manajemen perusahaan, karyawan, pemegang polis, masyarakat, pesaing, perusahaan terkait sangat diperlukan untuk menunjang informasi yang ada.

3. Peneliti selanjutnya sebaiknya memperluas objek penelitian, dan melakukan perbandingan kinerja perusahaan yang sejenis sehingga kemampuan generalisasi jauh lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidemarck, Lars Goran. 2001. *The Meaningful of Balanced Scorecard in The Health Care Organization*. Financial Accountability and Management, 17 (2).
- Amrisme, Choir. 2010. *Sistem Manajemen Kualitas "Malcolm Baldrige"*. (online) (diakses 17 Juni 2010, pukul 10.05 WIB) Tersedia di World Wide Web: <http://mantanresidivis.wordpress.com>.
- Ali, A. Hasymi, 2002. *Pengantar Asuransi*. Cetakan ketiga. Bumi Aksara, Jakarta.
-, 1999. *Bidang Usaha Asuransi*. Cetakan kedua, Bumi Aksara. Jakarta.
- Berlowitz DR, Young CJ, Hickey EC, Saliba D, Mittman BS, Czarnoswski E, et.al. 2003. *Quality Improvement Implementation in The Nursing Home*. Health Service Research 2003; 38: 65-83.
- Blocher, Chen/Lin. 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Budiwibowo, Triyono, dan Ikhsan, (2003). *Pengaruh Srategik Kompetitif Motivasi dan Budaya Kinerja Terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi Kepada Karyawan dengan Kinerja Perusahaan*. Makalah disajikan pada Simposium Nasional Akuntansi VII, Surabaya.
- Budiarti, Isniar. 2005. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis*. *Majalah Ilmiah Unikom*, Vol.6.51-59.
- Chow, W. E., Ganulin, D., and Haddah, K. William. 1998. *The Balanced Scorecard; A Pattern Tool For Energizing and Focusing Health Care Organization Management*. *Journal of Health Care Management*, 43,3.
- Charles W. L Hill dan Gareth R. Jones, 2005. *Strategic Management, an Integrated Approach*, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston New York
- David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education-Prentice Hall. 2005
- Dirgantara, I Made Bayu. 2006. *Pengaruh Kualitas Pelayanan Dalam Tingkat Kepuasan Konsumen Produk Jasa*. *Jurnal Bisnis Strategi* Volume 15 No. 2 Desember 2006.
- David, Fred. R. 2006. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Pauly Sulistio dan Harryadin Mahardika. 2006. Jakarta: Salemba Empat.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1991. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.

- Fourika, Femilia. 2006. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard pada Rumah Sakit Yos Sudarso Padang, Sumatera Barat*. Tesis (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Finasari, D. M. (2006). *Pengaruh Penerapan Konsep Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Monthly Labour PT Sampoerna Printpack Sukorejo)*. (online) (diakses 30 Desember 2009) Tersedia di World Wide Web: <http://karyailmiah.um.ac.id/index.php/manajemen/article/view/4052>.
- Gaspersz, Vincent. 2008. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Hendry, I. Mulyanto. 2002. Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10. 27-35.
- Honggren, Charles T and Datar M.Sirkan, 1994. *Cost Accounting A Managerial Emphase*, 8th ,, New Jersey, Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Jackson S. 2001. *Successfully Implementing Total Quality Management Tools Within Healthcare: What Are The Key Actions?*. International Journal of Health Care Quality Assurance 2001; 14: 157-163.
- Kaplan, Robert and David P. Norton. 2000. *The Balanced Scorecard: Measures that Driva Performance*, *Harvard Bussiness Review*. Boston. United States of America: Harvard Bussiness School Press.
- 1993. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review. September-Oktober.
- 1996. *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System*. Boston: Harvard Business Review. January-February.
- Laela, Fatma. 1998. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis*, Vol 2(1). 43-59.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) AMP YKPN.
- Made, Ni Suwitri Parwati. 2002. *Penilaian Kinerja Perusahaan Melalui Metode Balanced Scorecard*. Skripsi (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- 1998. *Total Quality Management, Edisi I*. Yogyakarta: Aditya Media.

- 1993. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Novitasari, Dian. 2007. *Analisis Sistem Pengukuran Kinerja Suatu Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Bank Bengkulu Cabang Utama)*. Skripsi Akuntansi. Universitas Bengkulu. Tidak Dipublikasikan.
- Nofriansyah, Anton. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja*. Skripsi (tidak diterbitkan). Bengkulu: Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.
- Prasetyono, dkk. 2006. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Strategi Keunggulan Bersaing*. Semarang: Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Widya Manggala School of Economics.
- Puspitasari, Irma Indriana. 2004. *Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Universitas Gadjah Mada: Tesis.
- Rismar, S and Gartla, SJ. 1995. *The Balanced Scorecard: Development and Implementation in an Academic Clinical Department*. *Academic Medical*, 74. Artikel<<http://www.google.com>>
- Robertson, T.S. 2002. *The Balanced Scorecard: An Incremental Approach Model to Health Care Management*. *Journal of Health Care Finance Summer*. Artikel<<http://www.google.com>>
- Sagita, Dian. 2008. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Sebuah Studi Eksploratori)*. Skripsi Akuntansi. Universitas Bengkulu. Tidak Dipublikasikan.
- Sinaga, Pariaman. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?*. *Infokop XX*, (25). 55-61. Artikel<<http://www.google.com>>
- Sudibyoy, Bambang. 1997. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard: Bentuk Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 12,2. 35-49. Artikel<<http://www.google.com>>
- Tri, Andie Purwanto. 2003. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam–Lingkungan Hidup*. Makalah disajikan dalam Seminar Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Alam–Lingkungan Hidup (Oktober). Jakarta.

Kuesioner Penelitian untuk Karyawan

Data Responden

1. Jenis kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia saat ini:
 - a. < 25 tahun
 - b. 25-30 tahun
 - c. 31 – 35 tahun
 - d. 36 - 40 tahun
 - e. >40 tahun
3. Lama bekerja pada perusahaan ini:
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 2 tahun
 - c. 2 – 3 tahun
 - d. > 3 tahun
4. Pendidikan terakhir
 - a. SMA/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. Strata 1 (sarjana)
 - d. lebih dari strata 1
5. Divisi tempat Anda bekerja saat ini:.....
6. Lama menempati divisi tersebut
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 2 tahun
 - c. 2 – 3 tahun
 - d. > 3 tahun
7. Banyaknya pelatihan yang pernah diikuti:
 - a. Belum Pernah
 - b. 1 – 2 kali
 - c. 3 – 4 kali
 - d. > 5 kali

Bapak/Ibu mohon untuk memilih jawaban yang dianggap paling mewakili dengan memberikan tanda silang (X) atau dengan melingkari (O) pada angka-angka yang tersedia.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

4 = Setuju (S)

2 = Tidak Setuju (TS)

5 = Sangat Setuju (SS)

3 = Netral (N)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
A. Kepuasan Kerja						
1	Saudara merasa puas dan betah bekerja di perusahaan ini	1	2	3	4	5
2	Sistem kenaikan gaji yang telah ditetapkan oleh perusahaan membuat Saudara puas dan tenang dalam bekerja.	1	2	3	4	5
3	Berbagai tunjangan yang Saudara terima saat ini membuat Saudara merasa puas	1	2	3	4	5

4	Saudara ingin tetap bekerja di perusahaan ini karena merasa tenang dan nyaman dengan kondisi kerja saat ini	1	2	3	4	5
5	Komunikasi yang baik antara Saudara dengan rekan kerja membuat Saudara merasa puas terhadap suasana kerja di perusahaan ini	1	2	3	4	5
B. Kemampuan Karyawan						
1	Setiap karyawan memperoleh pelatihan dari perusahaan	1	2	3	4	5
2	Materi pelatihan yang diikuti menambah pengetahuan Saudara tentang bidang pekerjaan Saudara	1	2	3	4	5
3	Pelatihan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan Saudara dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada Saudara	1	2	3	4	5
4	Pelatihan dalam mengoperasikan peralatan, menambah keterampilan Saudara dalam mengoperasikan peralatan tersebut	1	2	3	4	5
5	Pelatihan akan membuat Saudara bekerja lebih baik	1	2	3	4	5
6	Pelatihan akan menambah pengetahuan Saudara	1	2	3	4	5
7	Pelatihan sangat bermanfaat bagi Saudara	1	2	3	4	5

Mohon Bapak/Ibu memeriksa kembali kuesioner, pastikan bahwa Anda telah memberikan jawaban atas daftar pertanyaan diatas. Atas partisipasi dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Kuesioner Penelitian untuk Pemegang Polis

Data Responden

1. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Tingkat Pendidikan :
 - a. SMA/Sederajat
 - b. Diploma
 - c. Strata 1 (sarjana)
 - d. lebih dari strata 1
3. Lama menjadi pemegang polis PT Asuransi Jiwasraya.....:
 - a. < 1 tahun
 - b. 1 – 2 tahun
 - c. 2 – 3 tahun
 - d. > 3 tahun
4. Pekerjaan:
 - a. Pegawai Negeri
 - b. Mahasiswa/pelajar
 - c. Swasta
 - d. Lain-lain.....(sebutkan)

Bapak/Ibu/Saudara/i mohon untuk memilih jawaban yang dianggap paling mewakili dengan memberikan tanda silang (X) atau dengan melingkari (O) pada angka-angka yang tersedia.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
A. Atribut Jasa Perusahaan						
1	PT Asuransi Jiwasraya telah melaksanakan proses transaksi dengan akurat	1	2	3	4	5
2	PT Asuransi Jiwasraya memberikan jaminan keamanan dan kepercayaan terhadap proses transaksi yang dilakukan	1	2	3	4	5
3	Biaya yang dikenakan dalam melakukan proses transaksi tidak tinggi	1	2	3	4	5
4	Pelayanan proses transaksi dilaksanakan dengan cepat dan tidak berbelit-belit	1	2	3	4	5
5	Pemegang Polis memiliki kemudahan dalam mencapai lokasi PT Asuransi Jiwasraya	1	2	3	4	5
6	Banyak produk yang ditawarkan oleh PT Asuransi Jiwasraya	1	2	3	4	5

7	Banyak fasilitas yang ditawarkan PT Asuransi Jiwasraya untuk memberi kemudahan bagi pemegang polis	1	2	3	4	5
B. Citra Perusahaan						
8	PT Asuransi Jiwasraya memberikan citra sebagai asuransi jiwa yang aman, sehat dan terpercaya	1	2	3	4	5
9	PT Asuransi Jiwasraya memberikan citra sebagai asuransi jiwa yang memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas	1	2	3	4	5
C. Hubungan dengan Nasabah						
10	PT Asuransi Jiwasraya memberikan penjelasan dalam melakukan proses transaksi	1	2	3	4	5
11	PT Asuransi Jiwasraya memberikan layanan terhadap penyelesaian masalah pemegang polis	1	2	3	4	5
12	Keramahan karyawan PT Asuransi Jiwasraya terhadap pemegang polis	1	2	3	4	5
13	PT Asuransi Jiwasraya memberikan akses terhadap pelayanan yang menarik dan mendukung proses pelayanan terhadap pemegang polis	1	2	3	4	5

Mohon Bapak/Ibu/Saudara/i memeriksa kembali kuesioner, pastikan bahwa Anda telah memberikan jawaban atas daftar pertanyaan diatas. Atas partisipasi dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

DAFTAR PANDUAN WAWANCARA

1. Apakah ada produk terbaru Asuransi Jiwasraya saat ini?
2. Apakah Bapak/Ibu melakukan inovasi terhadap produk Asuransi Jiwasraya?
3. Apakah Bapak/Ibu melakukan inovasi terhadap proses pelayanan kepada pemegang Polis?
4. Apakah Bapak/Ibu melakukan inovasi terhadap pengelolaan karyawan?
5. Dalam bentuk apa inovasi yang Bapak/Ibu dilakukan?
6. Apakah inovasi tersebut meningkatkan jumlah pemegang Polis?
7. Apakah inovasi tersebut meningkatkan jumlah premi yang diterima?
8. Apakah inovasi meningkatkan jumlah pendapatan?
9. Standar waktu dalam memproses transaksi? (menjadi peserta pemegang polis, dan saat mengajukan klaim)
10. Realisasi waktu yang dibutuhkan?
 - a. Pada saat menjadi pemegang polis :
 - Berapa lama waktu pemrosesan transaksi?
 - Berapa lama waktu inspeksi dan pemindahannya?
 - Berapa lama pemegang polis menunggu pada saat mengantri?
 - b. Pada saat menjadi mengajukan klaim
 - Berapa lama waktu pemrosesan transaksi?
 - Berapa lama waktu inspeksi dan pemindahannya?
 - Berapa lama pemegang polis menunggu pada saat mengantri?

TABULASI DATA KUESIONER UNTUK PEMEGANG POLIS

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	RATA-RATA
1	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,31
2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4,15
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,08
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4,31
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4,46
6	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4,38
7	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,15
8	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,23
9	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4,38
10	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4,23
11	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4,23
12	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4,46
13	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4,23
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4,23
15	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,08
16	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4,23
17	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4,08
18	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4,38
19	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,15
20	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4,15
21	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4,23
22	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,23
23	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,23
24	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4,31
25	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4,38
26	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,23
27	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,23
28	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4,31
29	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,23
30	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,23
31	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4,46
32	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4,31
33	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4,38
34	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4,31
35	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4,46

TABULASI DATA KUESIONER UNTUK KARYAWAN

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RATA-RATA
1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,17
2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,33
3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4,33
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,25
6	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,25
7	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4,42
8	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,33
9	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,25
10	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4,33
11	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4,42
12	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4,25
13	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,17
14	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4,42
15	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,17
16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,17
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
18	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4,25
19	4	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4,33
20	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4,25
21	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4,25
22	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,08
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4,08
24	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4,33
25	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,08
26	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4,17
27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,17
28	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4,42
29	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4,33
30	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4,42

ANALISIS DATA KEUANGAN

	Tahun				
	2006	2007	2008	2009	2010
Laba Bersih	812.039.489,89	848.501.939,04	925.319.520,25	1.028.049.359,53	1.255.560.879,77
Asset	2.820.193.724,46	3.921.190.417,26	4.495.183.200,50	4.720.945.030,36	6.024.236.279,65
Ekuitas	2.796.067.333,96	3.893.407.514,47	4.458.892.476,23	4.678.835.862,88	5.934.396.742,65
Kewajiban	24.126.390,50	27.782.902,79	36.290.724,27	42.109.167,48	89.839.537,00
Jumlah Beban	1.299.313.191,81	1.409.640.611,63	1.766.964.101,21	1.995.212.910,15	6.446.718.464,47
Beban usaha:					
Pemasaran	881.739.467,44	920.384.672,35	1.272.649.039,21	1.391.019.125,67	1.257.758.354,73
Umum	413.290.724,37	484.273.189,28	489.200.162,00	599.105.784,48	511.314.078,52
Non operasional	4.283.000,00	4.982.750,00	5.114.900,00	5.088.000,00	4.677.646.031,22
Beban Asuransi	6.714.350.280,03	8.118.425.861,69	8.572.116.633,96	9.906.259.742,27	13.782.893.628,97
Total Biaya	8.013.663.471,84	9.528.066.473,32	10.339.080.735,17	11.901.472.652,42	20.229.612.093,44
Pendapatan	8.825.702.961,73	10.376.568.412,36	11.264.400.255,42	12.929.509.950,69	21.485.155.453,79
ROA	0,2879	0,2164	0,2058	0,2178	0,2084
ROE	0,2904	0,2179	0,2075	0,2197	0,2116
Biaya	8.013.663.471,84	9.528.066.473,32	10.339.080.735,17	11.901.472.652,42	20.229.612.093,44
% Biaya ke Pdp	0,9080	0,9182	0,9179	0,9205	0,9416

