

Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Setelah Terjadinya Megaskandal Jiwasraya Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang)

Muhammad Faiz Dwitama^a✉, Andhatu Achsa^b

^aUniversitas Tidar, ^b Universitas Tidar

✉ faizdwitama@gmail.com

ABSTRACT. Untuk meminimalisasi risiko yang dapat terjadi dan menimbulkan kerugian, kita membutuhkan perlindungan (proteksi). Salah satu produk keuangan yang biasa digunakan untuk meminimalisasi risiko yaitu asuransi. Terdapat banyak macam jenis asuransi, misal; asuransi jiwa, asuransi kendaraan, asuransi pendidikan, asuransi kesehatan, asuransi finansial dan lain sebagainya. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero), salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menawarkan produk asuransi jiwa. Korporasi ini pada awalnya didirikan di Indonesia pada zaman penjajahan Belanda pada tahun 1859 dan dikenal sebagai Nederlandsch Indiesche Levensverzekering en Liffrente Maatschappij atau disingkat NILLMIJ. Setelah kemerdekaan Indonesia, NILLMIJ kemudian dinasionalisasikan pada tahun 1960 dan diberi julukan baru yaitu PT. Pertanggung Djiwa Sedjahtera. Setelah berkali-kali berganti julukan kemudian jadilah PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) yang kita kenal saat ini. Pada akhir tahun 2019 terungkap kasus Megaskandal Jiwasraya yang melibatkan beberapa petinggi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). Kasus Megaskandal ini juga menimbulkan kerugian hingga belasan triliun rupiah. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini ialah untuk mengetahui kinerja karyawan setelah terjadinya kasus Megaskandal Jiwasraya tersebut. Penelitian menggunakan jenis data kualitatif deskriptif melalui wawancara. Metode yang digunakan yaitu dengan pendekatan balanced scorecard. Hasilnya menunjukkan ada penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan produksi jadi terhambat. Para agen kesulitan untuk memproduksi karena penurunan kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Namun setidaknya ada usaha untuk memperbaiki dari pihak internal perusahaan.

Keyword: Asuransi; Kinerja; Jiwasraya
JEL Classification:

INTRODUCTION

Banyak cara yang dilakukan manusia untuk meminimalisasi risiko yang dapat terjadi. Baik risiko yang mudah diperhitungkan maupun risiko yang sulit bahkan tidak dapat diperhitungkan akan terjadi. Risiko yang tidak dapat diperhitungkan seperti kecelakaan, penyakit kritis, atau kematian menjadi momok yang menakutkan bagi manusia. Untuk itu muncul solusi berupa asuransi. Terdapat banyak macam asuransi yang dapat digunakan untuk meminimalisasi risiko. Seperti asuransi kesehatan untuk meminimalisasi risiko jika kita terkena penyakit, asuransi kendaraan jika kita mengalami kecelakaan di jalan raya, asuransi finansial jika kita mengalami kegagalan finansial dan asuransi jiwa jika kita mengalami kematian.

PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pada bidang jasa asuransi jiwa (Kompas 2020). Ini artinya, pemilik utama Jiwasraya yaitu pemerintah. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), asuransi yaitu perjanjian antara dua pihak. Pihak pertama memiliki kewajiban menyetorkan premi dan pihak kedua memiliki kewajiban untuk memberi jaminan pada penyetor premi bila pihak pertama mengalami risiko sesuai perjanjian yang ditandatangani. Pada awalnya Jiwasraya dikenal sebagai *Nederlandsch Indische Levensverzekering En Lijffrente Maatschappij Van* (NILLMIJ). Perusahaan ini didirikan oleh Belanda pada 31 Desember 1859 dan sebagai pionir korporasi asuransi jiwa. Perusahaan ini berdiri atas Akte dari Notaris William Hendry Herklots. NILLMIJ dinasionalisasikan pada tanggal 17 Desember 1960. Nama NILLMIJ kemudian berubah dan dikenal sebagai PT Pertanggung Djiwa Sedjahtera. Perusahaan ini telah beberapa kali berganti nama dan status antara tahun 1961 sampai dengan 1973. Perubahan terakhir pada tanggal 11 Agustus 1984 yaitu pada anggaran dasar dan dengan nama PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) yang kita kenal sekarang.

Pemeriksaan BPK atas PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) menunjukkan bahwa perusahaan tersebut merugi karena membukukan laba semu dengan menjual produk *saving plan* dengan *cost of fund* tinggi sejak tahun 2015 (Kompas, 2020a). Kasus megaskandal tersebut dapat memberikan efek terhadap citra perusahaan. Citra perusahaan merupakan keseluruhan gambaran sebuah perusahaan yang didasarkan pada pengalaman, pemahaman terkait reputasi dan atau kredibilitas perusahaan tersebut (Ratih 2009 dalam Tjokrowibowo, 2013). Citra perusahaan dapat memberikan dampak langsung maupun tidak langsung kepada pekerja atau pegawai pada lingkungan kerja mereka. Lingkungan kerja adalah semua yang ada disekeliling karyawan yang mampu memberikan pengaruh pada proses penyelesaian tugas, dimana semakin baik dan nyaman sebuah lingkungan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawannya (Mamesah et al., 2016). Kinerja karyawan merupakan hasuk pekerjaan yang digapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dilimpahkan kepadanya sesuai dengan perannya di organisasi (Latief, 2012; Pratama et al., 2015).

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, rumusan masalah ini yaitu apakah terjadinya kasus Megaskandal Jiwasraya mempengaruhi kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang setelah adanya kasus Megaskandal Jiwasraya.

METHODS

Lokasi penelitian yaitu Kantor PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang. Waktu pengambilan data antara Januari sampai dengan Februari 2020.

Desain kualitatif bersifat fleksibel, oleh sebab itu tidak ada aturan yang baku dalam jumlah sampel yang harus diambil untuk penelitian kualitatif (Fitriani, 2020). Jumlah sampel tergantung pada apa yang dianggap bermanfaat dan dapat dilakukan dengan waktu dan sumber daya yang tersedia. Terdapat 4 strata jabatan dalam sistem keagenan di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang yaitu *Senior Agency Manager* (SAM) sekaligus sebagai pimpinan kantor, *Agency Manager* (AM), *Unit Manager* (UM), dan *Financial Advisor* (FA). Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang yang berjumlah 52 orang. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menentukan sampel yaitu *purposive sampling*. Dalam penelitian deskriptif jumlah sampel adalah 10% dari populasi (Gay 1992 dalam Sudrajat et al., 2014). Maka jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 6 orang yang mewakili 4 strata jabatan dalam sistem keagenan di kantor Jiwasraya Cabang Magelang.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif deskriptif yang sebagian dikumpulkan dengan cara mengamati (observasi) secara langsung di Kantor Jiwasraya Cabang Magelang. Pengamatan (observasi) adalah salah satu dasar fundamental dari segala macam cara pengambilan data dalam penelitian kualitatif, khususnya yang berhubungan dengan ilmu sosial dan tingkah laku manusia (Hasanah, 2016). Peneliti juga mengadakan wawancara untuk mengambil data. Wawancara adalah keadaan berhadapan-hadapan antara pewawancara dan narasumber dengan tujuan menggali informasi yang diinginkan, dan mendapatkan data tentang narasumber dengan bias yang minimum dan efisiensi yang maksimum (Lukman Nul Hakim, 2013). Sebagian data dikumpulkan dengan penelitian kepustakaan (*library research*).

Data kemudian ditampilkan dan diolah menggunakan sudut pandang *balanced scorecard* (BSC). BSC mampu mencerminkan visi, misi dan strategi kelompok ke dalam berbagai tujuan dan aspek yang tersusun dalam empat sudut pandang yaitu finansial, pelanggan (*customer*), praktek usaha internal, kemudian yang terakhir perbaikan dan *development* (Aulia & Ikhwana, 2012). Pengukuran kinerja dan evaluasi yang biasa dilaksanakan untuk pengendalian manajemen harus dilakukan secara berimbang (*balanced*) dalam keempat perspektif tersebut. Aulia & Ikhwana (2012) juga menjelaskan bahwa BSC adalah suatu model kerja yang menghubungkan beberapa aspek yang bersumber cara perusahaan mencapai tujuannya. BSC meliputi dalam beberapa kegiatan dalam penciptaan nilai yang dikeluarkan oleh seksi dalam perusahaan yang mempunyai kemampuan motivasi tinggi, namun tetap memperhatikan performa jangka pendek, yaitu melalui sudut pandang keuangan. BSC dapat digunakan untuk mengukur kinerja dari segi non-keuangan (Kaplan dan Norton 1990 dalam Yunarwati et al., 2019). Aspek non-keuangan dipandang karena dianggap meningkatnya kinerja keuangan juga didasari oleh meningkatnya kinerja dari segi non-keuangan seperti efisiensi praktek bisnis, loyalitas organisasi dan citra produk di mata pelanggan.

RESULT AND DISCUSSION

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi, PT Asuransi Jiwasraya (Persero) dimiliki oleh pemerintah Indonesia. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang tak pernah berhenti berusaha memberi yang terbaik bagi nasabah-nasabahnya. Namun kepengurusan keuangan dan investasi berada di tangan pusat. Senior Agency Manager (SAM) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang menjelaskan bahwa adanya kasus Megaskandal Jiwasraya sangat berpengaruh kepada kelancaran kinerja agen dan karyawan. Dari sudut pandang finansial, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengakui Asuransi Jiwasraya sudah bermasalah sejak 2017 (Kompas, 2020b). Masalah itu berkaitan dengan adanya pendalaman pencadangan pada laporan keuangan. Selain itu direksi pemegang saham berencana meninjau bunga dari produk *saving plan* yang terlalu tinggi. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa secara finansial PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) memiliki kinerja yang tidak baik. Imbasnya laporan keuangan menjadi tidak relevan lagi untuk dijadikan data.

Dari segi pelanggan, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang mengalami peningkatan permintaan tebus yang signifikan. Banyak nasabah yang langsung merespon dengan mengajukan tebus. Baik nasabah yang langsung datang ke kantor layanan atau nasabah yang meminta dilayani di tempat masing-masing. Salah seorang *Financial Advisor* mengatakan bahwa ia sempat kewalahan dengan banyaknya nasabah yang datang untuk mengajukan tebus. Sedangkan *Senior Agency Manager* (SAM) PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang mengatakan kemungkinan nasabah ingin mengamankan dana baik seluruhnya maupun sebagian lebih baik daripada kehilangan semua dana yang telah disetor. Salah seorang *Unit Manager* yang ikut melayani langsung nasabah yang ingin tebus membenarkan hal tersebut. Banyak nasabah yang menanyakan bagaimana nasib uang mereka. Namun banyak juga yang langsung mengajukan tebus tanpa mau menerima penjelasan. Selain itu, produksi juga mengalami penurunan. Pada bulan Januari 2020, tercatat hanya ada 2 polis baru yang masuk. Menurut Widodo dalam (Robiansyah et al., 2017) Indikator kinerja yang digunakan mengacu pada kriteria yang sering digunakan oleh para supervisor agen dalam menilai kinerja agen asuransi jiwa yaitu capaian jumlah pendapatan, premi, dan produksi polis (Suwondo & Sutanto, 2015). Pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek, yaitu hasil kerja, pengetahuan pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, serta disiplin waktu dan absensi (Suwondo & Sutanto, 2015).

Hasil Kerja

Hasil kerja ialah suatu objek baik itu memiliki wujud (benda) ataupun tak berwujud (abstrak) yang merupakan hasil dari suatu pelaksanaan proyek sebagai bagian dari kewajiban. Hal yang biasa dikaitkan dengan hasil kerja ialah produk, jasa, atau karya seni. Hasil kerja pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang adalah masuknya polis baru. Pada rapat bulan Januari, disebutkan bahwa hanya 2 polis baru yang masuk. Jumlah ini menurun jika dibanding

pada bulan Desember ada 4 polis baru yang masuk. Ini menunjukkan ada penurunan kinerja dari agen Jiwasraya Cabang Magelang. Salah satu *Financial Advisor* (FA) menjelaskan bahwa banyak diantara agen-agen di Kantor Jiwasraya Cabang Magelang yang mengalami penolakan saat melakukan prospek. Malah kebanyakan masyarakat yang diprospek menganggap bahwa PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) sudah mengalami kebangkrutan.

Pengetahuan Pekerjaan

Pengetahuan pekerjaan ialah nilai kompetensi seorang pekerja tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam hal ini kompetensi agen tentang produk Asuransi Jiwasraya dan cara memasarkannya. Karena dampak dari kasus Megaskandal Jiwasraya ini menyebabkan banyak produk berhenti untuk dijual. Produk-produk yang berhenti untuk dijual merupakan produk asuransi jiwa tradisional. Sedangkan produk yang masih dijual yaitu asuransi unit link. Pada asuransi unit link ini hanya ada 2 produk saja yaitu JS Promapan dengan premi berkala dan JS Pro Idaman dengan premi sekaligus. JS Pro Idaman merupakan produk asuransi yang baru dijual pada bulan Januari. Ini mengharuskan para agen mempelajari produk baru dan meninggalkan produk yang lama. Sehingga bisa pengetahuan tentang produk dapat dikatakan menurun. Selain itu peneliti mengamati bahwa para agen kesulitan mempelajari produk baru ini yang lebih rumit dari produk asuransi jiwa tradisional.

Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan untuk mengambil keputusan dan melakukan hal yang benar tanpa harus diperintah terlebih dahulu. Dapat menemukan apa yang harusnya dikerjakan dengan melihat keadaan sekitar sebelum diberi tahu. Pada agen Jiwasraya Cabang Magelang, peneliti mengamati bahwa penginisiasiannya cukup rendah. Rapat bulanan diadakan pada bulan selanjutnya untuk membahas bulan tersebut. Peneliti menyaksikan proses rapat bulan Januari dan mendapati hanya 5 orang yang aktif bertanya maupun berbagi pendapat. Sedangkan pada rapat bulan Desember selain diikuti lebih banyak peserta juga terhitung 9 orang yang aktif bertanya.

Sikap

Sikap adalah segala perbuatan dan tindakan yang berdasarkan pada pendirian yang dimiliki seseorang terhadap segala sesuatu objek. Objek tersebut bisa berupa benda, orang, ataupun peristiwa. Peneliti mengamati bahwa para agen menyikapi kasus Megaskandal Jiwasraya sebagai hambatan mereka dalam bekerja. Pada rapat bulan yang membahas bulan Desember banyak agen yang mengeluhkan kesulitan mereka berprospek karena berita tentang Megaskandal Jiwasraya yang menyebar sampai ke calon nasabah sehingga calon nasabah tidak percaya kepada agen Jiwasraya Cabang Magelang.

Disiplin Waktu Dan Absensi

Disiplin waktu adalah sikap mematuhi atau mentaati ketentuan waktu yang telah ditentukan. Dalam hal absensi ketika rapat bulanan, dari 52 agen dan karyawan hanya 23 peserta yang hadir pada rapat bulanan di bulan Desember 2020. Sedangkan pada bulan Januari 2020 peserta yang

hadir menurun lagi menjadi 16 peserta. Sedangkan dalam hal disiplin waktu, peneliti mengamati bahwa banyak agen yang kurang mengindahkan ketepatan waktu. Misalnya ketika rapat yang diagendakan dimulai pukul 08.00 pagi, rapat baru dimulai pukul 09.00 pagi karena menunggu agen-agen yang banyak datang terlambat.

Dari segi proses bisnis internal, dari 52 agen dan karyawan hanya 23 peserta yang hadir pada rapat bulanan di bulan Januari 2020. Sedangkan pada bulan Februari 2020 peserta yang hadir menurun lagi menjadi 16 peserta. Menurut Nurnaningsih & Wahyono (2017), kinerja karyawan juga dapat dilihat dari kehadiran karyawan selama bekerja. Salah seorang *Agency Manager* (AM) menerangkan bahwa sebagian agennya berstatus vakum atau tidak aktif karena merasa kesulitan untuk mencari polis baru. Dari segi pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti mengamati ada upaya dari kantor pusat untuk melakukan diskusi menggunakan *video conference*. *Senior Agency Manager* (SAM) menerangkan bahwa kantor pusat ingin mendengarkan keluhan dari agen-agen yang ada di daerah. Tentu ini menambah harapan agen-agen yang ada di daerah yang masih aktif untuk mencari jalan keluar dari permasalahan yang diakibatkan oleh kasus Megaskandal Jiwasraya. Namun upaya *video conference* tidak membuat agen yang vakum menjadi aktif kembali. Tetap saja agen yang aktif hanya sedikit. Ini membuat minimnya dukungan dari karyawan. Ditambah dengan citra perusahaan yang telah tercoreng akibat kasus Megaskandal Jiwasraya. Dengan kondisi seperti ini akan sangat sulit untuk mencari polis baru atau memproduksi.

CONCLUSION

Kasus Megaskandal Jiwasraya cukup mempengaruhi kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Cabang Magelang. Penurunan kepercayaan pelanggan juga menyebabkan para agen kesulitan untuk memproduksi. Penurunan performa juga dapat terlihat dari kehadiran agen dan pegawai pada rapat bulanan pada bulan Januari dan penurunan di bulan Februari. Selain itu sedikitnya produksi juga menandakan menurunnya kinerja agen dalam berprospek. Adapun usaha yang telah dilakukan kantor pusat untuk melakukan komunikasi kepada kantor-kantor daerah dan bersedia mendengarkan keluhan untuk kemudian didiskusikan bersama.

References

- Aulia, D., & Ikhwana, A. (2012). Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Di Pabrik Sutra Tiga Putra). *Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut*, 10(1), 1–12. <http://jurnal.sttgarut.ac.id>
- Fitriani, Y. (2020). Analisis Faktor Yang Berhubungan Dengan Perkembangan Bayi Di Wilayah Kerja Puskesmas Lubuk Begalung Padang. *Administration & Health Information of Journal*, 1(1), 10–18.
- Hasanah, H. (2016). Teknik-teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21–46. <https://doi.org/10.21580/at.v8i1.1163>
- Kompas. (2020a). 5 Fakta Baru Kasus Jiwasraya, Laba Semu hingga Janji Jaksa Agung Ungkap Tersangka. <https://nasional.kompas.com/read/2020/01/09/07172091/5-fakta-baru-kasus-jiwasraya-laba-semu-hingga-janji-jaksa-agung-ungkap>
- Kompas. (2020b). OJK: Permasalahan Jiwasraya Mulai Terlihat sejak Audit Laporan Keuangan 2017.

<https://money.kompas.com/read/2020/01/23/080200626/ojk--permasalahan-jiwasraya-mulai-terlihat-sejak-audit-laporan-keuangan-2017>

- Latief, B. (2012). Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mega Mulia Servindo di Makasar. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1.
- Lukman Nul Hakim. (2013). Ulasan Metodologi Kualitatif: Wawancara Terhadap Elit. *Aspirasi*, 4(2), 165–172. <https://jurnal.dpr.go.id/index.php/aspirasi/article/view/501>
- Mamesah, A. M. C., Kawt, L., & Lengkong, V. P. K. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada LPP RRI Manado. *Jurnal EMBA*, 4(3), 600–611. <https://doi.org/10.35794/emba.v4i3.14294>
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal (EEAJ)*, 6(2), 365–378.
- Pratama, S. A., Hakam, M. S., & Nurtjahjono, G. E. (2015). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Persero Regional Office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 25(1), 1–8.
- Robiansyah, Syaharuddin, & Sampelling, A. (2017). Kinerja Agen Sebagai Pemediasi Dalam Hubungan Antara Dayatarik Program Insentif dan Keinginan Berpindah Agen Asuransi Jiwa di Samarinda. *Prosiding SNMEB (Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi Bisnis)*, 1, 232–238. <https://doi.org/10.29264/PROSIDING SNMEB.V0I0.3069>
- Sudrajat, S. M. N. I., Rosyid, A., & Bambang, A. N. (2014). Analisis Teknis dan Finansial Usaha Penangkapan Ikan Layur (*Trichiurus sp*) Dengan Alat Tangkap Pancing Ulur (Handline) di Pelabuhan Perikanan Nusantara Palabuhanratu Sukabumi. *Journal of Fisheries Resources Utilization Management and Technology*, 3(3), 141–149.
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (JMK)*, 17(2), 135–144. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.2.135>
- Tjokrowibowo, L. (2013). Analisis Pengaruh Citra Perusahaan Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Dalam Rangka Membangun Minat Transaksi Ulang (Studi PT. Philip Securities Indonesia Cabang Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, XII(2), 149–156. <https://doi.org/10.14710/jspi.v12i2.149>
- Yunarwati, A., Darma, Y. D., & Nadriana, F. (2019). Analisa Kinerja Usaha UMKM Percetakan SMC Lippo Cikarang Ditinjau Dari Model Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Pelita Bangsa*, 4(9), 42–56. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>