

**PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI ASURANSI DI INDONESIA  
DENGAN MENGGUNAKAN *BEST WORST METHOD* (BWM)**

**(Tesis)**

**Oleh:**

**Arum Widya Mawarni**

**NPM 2121031023**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2023**

**PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI ASURANSI DI INDONESIA  
DENGAN MENGGUNAKAN *BEST WORST METHOD* (BWM)**

**Oleh:**

**Arum Widya Mawarni**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar**

**MAGISTER ILMU AKUNTANSI**

**Pada**

**Program Studi Magister Ilmu Akuntansi**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2023**

**ABSTRAK****PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI ASURANSI DI INDONESIA  
DENGAN MENGGUNAKAN *BEST WORST METHOD* (BWM)****Oleh****ARUM WIDYA MAWARNI**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis indikator kinerja dari yang paling diperhatikan sampai yang tidak diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer dan membandingkan perusahaan asuransi di Indonesia yang memiliki indeks kinerja paling terbaik dan indeks kinerja paling terburuk dengan metode *best worst method* (BWM). Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel perspektif keuangan nilai rata-rata sebesar 2,8529, artinya variabel perspektif keuangan yang paling diperhatikan dalam keputusan manajer, variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai rata-rata sebesar 2,0588, artinya variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak diperhatikan dalam keputusan manajer, indikator profit after tax memiliki nilai rata-rata sebesar 3,9706, artinya indikator profit after tax yang paling diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer, indikator jumlah agen memiliki nilai rata-rata sebesar 2,4706, artinya dalam penelitian ini indikator jumlah agen tidak diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer. Hasil perhitungan indeks kinerja menggunakan metode BWM adalah PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG menunjukkan peringkat ke 1 perusahaan asuransi terbaik tahun 2020 dengan memperoleh nilai indeks kinerja sebesar 101,25. PT Asuransi Bina Dana Arta menunjukkan peringkat ke 17 perusahaan asuransi terburuk untuk tahun 2020 dengan nilai indeks kinerja sebesar 85,89. PT Prudential Life Assurance menunjukkan peringkat ke 1 perusahaan asuransi terbaik tahun 2021 dengan memperoleh nilai indeks kinerja sebesar 155,77. PT Asuransi Bina Dana Arta menunjukkan peringkat ke 17 perusahaan asuransi terburuk untuk tahun 2021 dengan nilai indeks kinerja sebesar 90,06.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, *Best Worst Method* (BWM).

**ABSTRACT****MEASUREMENT OF INSURANCE INDUSTRY PERFORMANCE IN  
INDONESIA BY USING BEST WORST METHOD (BWM)****By****ARUM WIDYA MAWARNI**

This research aims to analyze performance indicators from those that are most considered to those that are not considered in manager decision making and compare insurance companies in Indonesia that have the best performance index and the worst performance index using the Best Worst Method (BWM). The research method used is descriptive research with a quantitative approach. The results of this research show that the learning and growth perspective variable has an average value of 2.8529, meaning that the financial perspective variable is the one that is most paid attention to in manager decisions, the learning and growth perspective variable has an average value of 2.0588, meaning that the learning and growth perspective variable growth is not taken into account in manager decisions, the profit after tax indicator has an average value of 3.9706, meaning that the profit after tax indicator is the most considered in manager decision making, the number of agents indicator has an average value of 2.4706, meaning that in the research this is an indicator of the number of agents who are not considered in manager decision making. The results of calculating the performance index using the BWM method are that PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG is ranked 1st as the best insurance company in 2020 by obtaining a performance index value of 101.25. PT Asuransi Bina Dana Arta ranked 17th worst insurance company for 2020 with a performance index value of 85.89. PT Prudential Life Assurance was ranked 1st as the best insurance company in 2021 by obtaining a performance index value of 155.77. PT Asuransi Bina Dana Arta is ranked 17th worst insurance company for 2021 with a performance index value of 90.06.

**Keywords:** Performance Measurement, Balanced Scorecard, Best Worst Method (BWM).



Judul Tesis : **PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI ASURANSI  
DI INDONESIA DENGAN MENGGUNAKAN *BEST  
WORST METHOD (BWM)***

Nama Mahasiswa : **Arum Widya Mawarni**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2121031023

Jurusan : Magister Ilmu Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.**

NIP. 19710802 199512 2 001

**Dr. Fitra Dharma, S.E., M.Si.**

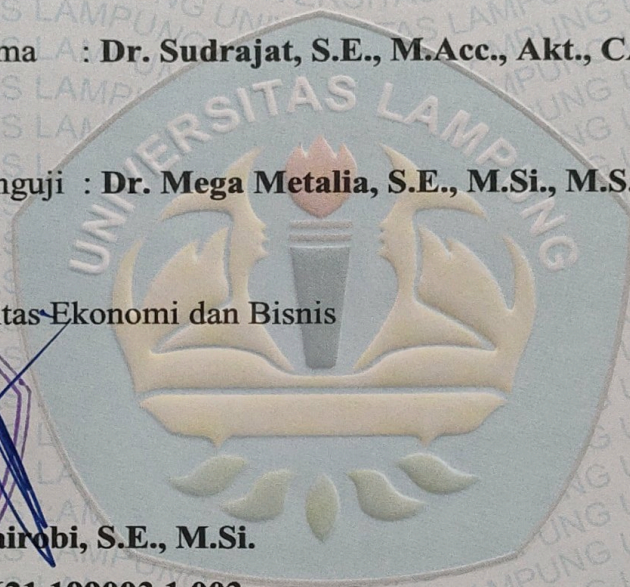
NIP. 19761023 200212 1 002

2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Akuntansi

**Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Akt.**

NIP. 19750620 200012 2 001



**MENGESAHKAN****1. Tim Penguji****Ketua : Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt****Sekretaris : Dr. Fitra Dharma, S.E., M.Si.****Penguji Utama : Dr. Sudrajat, S.E., M.Acc., Akt., CA****Anggota Penguji : Dr. Mega Metalia, S.E., M.Si., M.S.Ak., Ak., CA****2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis****Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.****NIP. 19660621 199003 1 003****3. Direktur Program Pascasarjana****Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.****NIP. 19640326 198902 1 001****Tanggal Lulus Ujian Tesis : 26 September 2023**



## RIWAYAT HIDUP



Penulis yang bernama Arum Widya Mawarni di lahirkan di Bekasi, 28 Juli 1998 sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara. Penulis merupakan putri dari Bapak Bambang Sudj atmoko dan Ibu Siswati.

Pada tahun 2010 penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SDN Pamulang 1, pada tahun 2010 melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Muhammadiyah 22 Pamulang. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Muhammadiyah 25 Pamulang hingga tahun 2013.

Penulis melanjutkan Pendidikan di jenjang Diploma (IV) di Universitas Trisakti, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Ilmu Keuangan, dan lulus di tahun 2020. Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan pascasarjananya pada Program Studi Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Penulis bercita-cita ingin melanjutkan karirnya menjadi Dosen.

**MOTTO**

“Direndahkan dimata manusia, ditinggikan dimata Tuhan, *Prove Them Wrong*”

*“gonna fight and don't stop, until you're proud”*

“selalu ada harga dalam sebuah proses. Nikmati saja lelah-lelah itu. Lebarkan lagi rasa sabar itu. Semua yang kau investasikan untuk menjadikan dirimu serupa yang kau impikan, mungkin tidak akan selalu lancar. Tapi, gelombang-gelombang itu yang akan bisa kau ceritakan”

(Boy Candra)

“Terbentur, Terbentur, Terbentur, Terbentuk”

(Tan Malaka)



## **PERSEMBAHAN**

### **Alhamdulillahilahi robbil'alamin**

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat serta salam teriring semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Kupersembahkan tesis ini

Sebagai tanda cinta dan kasih sayang kepada:

**Kedua Orang Tuaku Tercinta,**

**Bapak Bambang Sudjatmoko, dan Ibu Siswati**

Yang selalu mendukung, menyemangati, dan mendoakan ku tanpa henti.

Terimakasih Bapak dan Ibu.

**Kakak ku tersayang,**

**Pandu Agung Pratomo**

**Yugo Dwi Prasetyo**

Yang selalu mendukung, menghibur, dan mendoakan tanpa henti

**Serta**

**Almamater tercinta**

**Universitas Lampung**

## SANWACANA

Puji syukur kepada Allah SWT, karena atas segala berkat, rahmat, dan karunia-Nya pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengukuran Kinerja Industri Asuransi Di Indonesia Dengan Menggunakan *Best Worst Method (BWM)*”**, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Proses penyusunan tesis ini sangat dipengaruhi oleh banyak hal dan juga dukungan, dorongan, dan bimbingan serta bantuan materil, moral dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor UniversitasLampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
3. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M. Si, Ak., Ketua Prodi Magister Ilmu Akuntansi dan sebagai dosen pembahas satu yang telah memberikan dukungan, motivasi, dan inspirasi untuk menjadi lebih baik pada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
5. Ibu Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt., selaku dosen pembimbing utama yang telah memberikan waktu, dukungan, arahan, dan masukan selama bimbingan tesis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.



6. Bapak Dr. Fitra Dharma, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan waktu, dukungan, motivasi, dan inspirasi selama bimbingan tesis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
7. Bapak Dr. Sudrajat, S.E., M.Acc., Akt., CA., selaku dosen pembahas utama yang telah memberikan arahan dan saran selama penyelesaian tesis ini.
8. Ibu Dr. Mega Metalia, S.E., M.Si., M.S.Ak., Ak., CA., selaku dosen pembahas kedua yang telah memberikan arahan dan saran selama penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh Dosen Program Study Magister Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah menerapkan Tri Dharma Perguruan Tinggi sehingga memberikan ilmu pengetahuan, motivasi dan insipirasi yang berharga dalam penelitian, dan pembelajaran bagi penulis selama menempuh pendidikan.
10. Seluruh staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu selama proses perkuliahan maupun penyusunan tesis.
11. Bapak dan Ibu tersayang yang senantiasa mendukung, mendorong, dan mendoakan tiada henti agar penulis selalu semangat dalam menyelesaikan perkuliahan.
12. Kedua kakak ku tersayang yang selalu mendukung dan selalu ada saat dibutuhkan.
13. Nafi selaku partner dari peneliti yang senantiasa mendoakan dan menjadi penyemangat dalam menyelesaikan studi ini.
14. Sahabat terbaik, Nia Fitri Kurniawati, terima kasih sudah menghibur, mensupport penulis selama perkuliahan.
15. Anggota grup *whatsapp* Pejuang Tesis Sat Set : Mas Hendra, Mas Wempy dan Putri. Terima kasih atas kesediaannya untuk menemani, menyemangati dan menghibur penulis dari semester satu.

16. Teman-teman MIA 2021: Hasna, Sema, Nanda, Intan, Sella, Peti, Liani, mba Novi, mba Selly, mba Dewi, mba Indah, mba Rindy, mba Ria, mba Erni, mba Melly, mba Indri, mba Imas, mba Maria, Basit, Habib, dan Farid.
17. Seluruh pihak yang telah membantu selama proses perkuliahan yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga Allah SWT membalas kebaikan seluruh pihak yang membantu dalam penyelesaian studi ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pembaca. Terima kasih

Bandar Lampung, 30 September 2023

**Arum Widya Mawarni**

**NPM. 2121031023**



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....</b>	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>viii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>x</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	15
1.3. Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Manfaat Penelitian.....	16
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>17</b>
2.1. Landasan Teori.....	17
2.1.1. <i>Agency Theory</i> .....	17
2.2. Penelitian Terdahulu.....	18
2.3. Kinerja.....	25

2.4.	Pengukuran Kinerja.....	25
2.5.	<i>Best Worst Method</i> (BWM).....	25
2.6.	Penerapan <i>Best Worst Method</i> (BWM) di Industri Asuransi.....	27
2.7.	<i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.8.	Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
	2.8.1. Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ).....	29
	2.8.2. Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> ).....	29
	2.8.3. Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Bisnis Internal Perspektive</i> ).....	30
	2.8.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Growth and Learning Perspective</i> ).....	31
2.9.	<i>Key Performance Indicators</i> .....	31
2.10.	Kerangka Pemikiran.....	32
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>36</b>
3.1.	Jenis Data dan Sumber Data Penelitian.....	36
3.2.	Definisi Operasional Variabel.....	40
3.3.	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	42
	3.3.1. Populasi.....	42
	3.3.2. Sampel.....	42
3.4.	Metode Analisis Data.....	42
	3.4.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	42
	3.4.2. <i>Best Worst Method</i> (BWM).....	43
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>47</b>
4.1.	Gambaran Umum Sampel Penelitian.....	47
4.2.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	48
4.3.	Karakteristik Demografi Responden.....	54
	4.3.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
	4.3.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	54



4.3.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan di Perusahaan.....	55
4.4. Analisis Statistik Deskriptif.....	55
4.4.1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	56
4.4.2. Statistik Deskriptif Indikator Penelitian.....	58
4.5. Hasil Indeks Kinerja Perusahaan Asuransi.....	67
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>75</b>
5.1. Kesimpulan.....	75
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	77
5.3. Saran.....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>78</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>85</b>
1. Lampiran Kuesioner.....	85
2. Lampiran Tabulasi Data Kuesioner.....	94
3. Bobot Global Kriteria Kinerja Bisnis Utama .....	99
4. Bobot Lokal Kriteria Sub-Bisnis .....	101
5. Bobot Akhir Semua Kriteria Kinerja Sub-Bisnis .....	110
6. Hasil Indeks Kinerja Periode Awal .....	120
7. Hasil Indeks Kinerja Periode Saat Ini .....	127
8. Lampiran Data Laporan Keuangan Perusahaan Asuransi.....	140

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 2.2. Kriteria Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Best Worst Method</i> .....	28
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	41
Tabel 3.2. Skala Metodologi <i>Best Worst Method</i> (BWM).....	45
Tabel 3.3. Tabel Indeks Konsistensi (CI).....	45
Tabel 3.4. Ambang Batas Konsistensi Rasio.....	46
Tabel 4.1. Kriteria Sampel <i>Purposive Sampling</i> .....	47
Tabel 4.2. Daftar Sampel Perusahaan Asuransi.....	47
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	54
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan di Perusahaan.....	55
Tabel 4.6. Hasil Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	56
Tabel 4.7. Hasil Statistik Deskriptif Indikator Penelitian.....	58
Tabel 4.8. Vektor <i>Best to Others</i> (B-O) Perusahaan PT Panin Financial.....	66
Tabel 4.9. Vektor <i>Others to Worst</i> (O-W) Perusahaan PT Panin Financial.....	66
Tabel 4.10. Hasil Pembobotan Kriteria BWM Perusahaan PT Panin Financial.....	66
Tabel 4.11. Nilai Indeks Kinerja 17 Perusahaan Asuransi di Indonesia Periode Awal Tahun 2020.....	67
Tabel 4.12. Nilai Indeks Kinerja Perusahaan Asuransi di Indonesia Periode Saat ini Tahun 2021.....	67
Tabel 4.13. Hasil Peringkat Nilai Indeks Kinerja Perusahaan Asuransi di Indonesia Tahun 2020.....	68
Tabel 4.14. Hasil Peringkat Nilai Indeks Kinerja Perusahaan Asuransi di Indonesia Tahun 2021.....	68

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Pertumbuhan Pendapatan Premi Asuransi Jiwa dan Umum.....	4
Gambar 2. Kerangka Penelitian.....	35



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dunia dikejutkan oleh virus Covid-19 pada tahun 2020, yang menjadi pandemi yang melanda hampir semua negara, termasuk Indonesia. Pandemi Covid-19 memengaruhi banyak industri, tidak hanya bidang kesehatan, tetapi juga bidang lain, seperti perbankan (Sullivan, 2021). Pandemi Covid-19 telah berdampak pada banyak aspek kehidupan manusia, tidak hanya pada kesehatan, tetapi juga pada perekonomian global. Hampir setiap negara di seluruh dunia merasakan dampaknya, dan Indonesia adalah salah satu dari banyak negara yang merasakan dampaknya. Pandemi ini telah membuat ekonomi global tertekan, dan Indonesia merasakan dampaknya. Akibat pandemi Covid-19, kehidupan secara keseluruhan dan sektor bisnis dipaksa untuk mengadopsi kebiasaan baru atau "*new normal*", yang mencakup pembatasan aktivitas sosial dan penerapan pekerjaan dari rumah atau "*work from home*". Selain itu, pabrik dan bisnis swasta telah memutuskan untuk menutup operasi mereka karena mengalami kerugian dan tidak dapat membayar gaji pekerjanya.

Beberapa sektor bisnis mengalami kerugian sebagai akibat dari penurunan perekonomian Indonesia, yang menyebabkan banyak bisnis terhambat atau bahkan dipaksa untuk ditutup sebagai akibat dari pemberlakuan social distancing dan kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) untuk mengurangi interaksi antar sosial atau mengurangi rantai penyebaran Covid-19. Industri asuransi mengalami dua dampak dari pandemi Covid-19. Pertama, pola pikir masyarakat Indonesia mulai berubah, yang mengakibatkan peningkatan permintaan asuransi untuk produk kesehatan

tertentu. Pengaruh kedua adalah memaksa masyarakat untuk melakukan tindakan kritis dan jiwa karena kesadaran dan keinginan masyarakat untuk melindungi diri dari dampak pandemi Covid-19 mulai meningkat. Menurut undang-undang asuransi, yang kedua merupakan kebutuhan utama. Namun, orang Indonesia biasanya menganggap asuransi sebagai kebutuhan tersier. Akibatnya, orang-orang yang kondisinya kurang baik atau menurun tidak akan memilikinya.

Banyak orang menyadari pentingnya asuransi kesehatan selama pandemi karena biaya pengobatan Covid-19. Banyak orang merasa kesehatan dan nyawanya terancam karena pandemi, sehingga keselamatan jiwa dan kesehatan kembali menjadi prioritas utama. Salah satu produk finansial yang paling dicari saat pandemi adalah asuransi kesehatan karena dapat melindungi tertanggung dari biaya yang signifikan saat mereka sakit, terutama selama pandemi. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan akumulasi premi asuransi kesehatan tahun 2020. Pada Mei 2021, akumulasi premi industri mencapai Rp9,53 triliun, meningkat 7,5 persen dari Rp8,86 triliun pada Mei 2020. Pandemi menciptakan peluang untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya melindungi kehidupan dari berbagai bahaya.

Kinerja perusahaan asuransi di Indonesia pada masa pandemi Covid-19 mencatatkan kinerja positif, salah satunya PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG menunjukkan hasil kinerja perusahaan tahun 2020 yang cukup baik meskipun menghadapi berbagai tantangan selama pandemi Covid-19. Di tengah pandemi Covid-19, PT Asuransi Sinar Mas terus menunjukkan komitmennya kepada para nasabah dengan membayar klaim dengan cepat. PT Asuransi Sinar Mas Cabang Batam membayar PT Sammyung Precision Batam sebesar Rp112.877.551 untuk klaim asuransi pada 8 Mei 2020, hanya dua hari setelah laporan klaim diterima.

PT Panin Financial juga mengalami peningkatan rasio keuangan karena pandemi Covid-19. Ini terutama terlihat pada krisis saat ini yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi di pasar dan pandemi yang berkepanjangan. Semua orang tahu bahwa tahun 2021 akan menjadi tahun yang sulit karena

pandemi Covid-19 belum berakhir dan ekonomi Indonesia belum pulih sepenuhnya. Untuk meningkatkan daya saing di pasar yang semakin kompetitif, entitas anak terus melakukan evaluasi penting untuk meningkatkan kinerjanya, baik dari segi penjualan maupun operasional.

Perusahaan asuransi jiwa selama pandemi masih mencatatkan bisnis yang stabil dan terus membangun posisi financial untuk menghadapi tantangan ke depan. Untuk kategori asuransi jiwa terbaik adalah PT Prudential Life Assurance. PT Prudential Life Assurance (Prudential Indonesia) tahun 2020 mengumumkan total pendapatan premi sebesar Rp 23,7 triliun, total asset perseroan tercatat Rp 76,3 triliun, total asset investasi sebesar Rp 70,2 triliun. Prudential mencatat total klaim sebesar Rp 12,8 triliun. Kemudian laba setelah pajak sebesar Rp 4,7 triliun. Prudential berupaya merespon cepat kebutuhan selama pandemi. Misalnya menjadi perusahaan asuransi jiwa pertama di Indonesia yang menyediakan Santunan Tunai Tambahan jika nasabah terdiagnosis positif Covid-19.

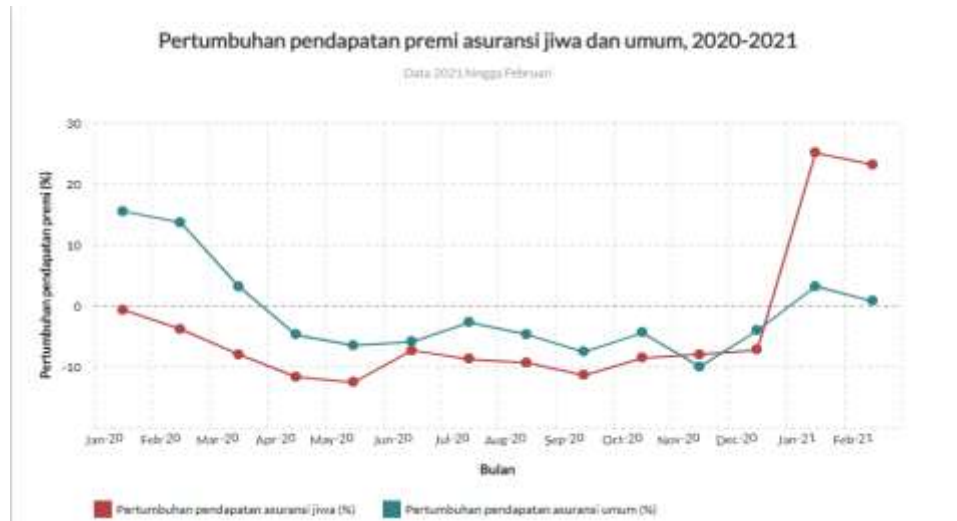
PT Asuransi Bina Dana Arta memiliki kendala yang dihadapi perseroan pada masa pandemi Covid-19, perseroan menghadapi tantangan untuk meningkatkan produksi di tengah kondisi daya beli konsumen yang jauh menurun dibanding tahun sebelumnya akibat dampak dari pandemi Covid-19. Selain itu, pembatasan aktifitas selama masa pandemi Covid-19 juga menjadi salah satu kendala dalam pencapaian kinerja yang optimal. Upaya pemecahan masalahnya adalah perseroan melakukan diversifikasi produk dan peningkatan kecepatan layanan dan kepuasan pelanggan untuk mempertahankan portofolio yang sudah ada, disamping melakukan pendekatan yang lebih intens untuk meningkatkan produksi, saluran distribusi dan transformasi digital.

Di tengah pandemi Covid-19, industri asuransi Indonesia tampak tetap kuat. Dengan dukungan perusahaan multinasional regional dan global, yang memungkinkan berbagai pilihan masyarakat terhadap permintaan jasa asuransi, salah satu faktor yang mendorong optimisme perkembangan



industri asuransi Indonesia. Pertumbuhan pendapatan premi asuransi jiwa dan umum tahun 2020 - 2021 dapat disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Pertumbuhan Pendapatan Premi Asuransi Jiwa dan Umum Tahun 2020 – 2021



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan.

Gambar 1. Menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan premi asuransi jiwa dan umum pada Februari 2020 menurun masing-masing sebesar 23,21 persen dan 0,77 persen dibandingkan tahun sebelumnya pada periode yang sama (yoy). Pertumbuhan pendapatan premi asuransi jiwa pada Januari 2021 mencapai tertinggi yakni 25,12 persen melebihi pertumbuhan asuransi umum. Sementara, pertumbuhan asuransi umum tertinggi pada Januari 2020 yakni 15,56 persen.

Kondisi ini memberikan gambaran industri asuransi mengalami peningkatan terkait dengan perolehan pendapatan atas usaha yang dijalankan dan usaha ini memberikan manfaat kepada masyarakat sehingga produk-produk asuransi yang ditawarkan dapat diterima oleh masyarakat. Banyaknya manfaat yang diperoleh dengan mengikuti program asuransi jiwa antara lain memberikan rasa aman dan perlindungan, meringankan beban biaya pemakaman ketika meninggal, biaya hidup keluarga akan ditanggung asuransi ketika pemegang polis meninggal, sebagai sarana investasi dan tabungan, sebagai instrumen pengalihan dan penyebaran risiko, memberikan kepastian, serta menjadikan

hidup lebih tenang dan terhindar dari stres (Rivai, dkk.2007). Sejak tahun 1971 hingga 2015, Indonesia telah memiliki 50 perusahaan asuransi jiwa, 76 perusahaan asuransi umum, 6 perusahaan reasuransi, 3 perusahaan asuransi wajib, dan 2 perusahaan asuransi sosial ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id),2016). Mereka berlomba-lomba untuk menawarkan polis yang menggiurkan bagi nasabahnya, tak terkecuali perusahaan yang menawarkan asuransi jiwa.

Di Indonesia sendiri sedang terjadi masalah yaitu masalah asuransi Jiwasraya yang menelan kerugian sangat besar. PT Asuransi Jiwasraya (Persero) tengah menjadi sorotan masyarakat. Asuransi jiwa tertua di Indonesia itu mengalami tekanan likuiditas sehingga ekuitas perseroan tercatat negatif sebesar Rp23,92 triliun pada September 2019. Selain itu, Jiwasraya membutuhkan uang sebesar Rp32,89 triliun untuk kembali sehat. Penyebab kebangkrutan pada perusahaan asuransi Jiwasraya yang tercatat dikarenakan mengalami masalah keuangan, masalah keuangan ini terjadi karena pembayaran klaim produk saving plan senilai Rp 802 miliar yang tertunda sejak oktober 2018. Setelah dilakukan audit pada tahun 2018, laba bersih perusahaan adalah sebesar Rp 2,4 triliun. Akan tetapi, laba yang sebenarnya hanyalah sejumlah Rp 360 miliar. Kesimpulan dari perusahaan ini bahwa PT. Asuransi Jiwasraya memberikan informasi yang menyesatkan kepada masyarakat dengan melakukan manipulasi terhadap laporan keuangan. Masalah yang terjadi memberikan efek terhadap citra perusahaan. Citra perusahaan dapat memberikan dampak langsung maupun tidak langsung kepada pekerja atau pegawai pada lingkungan kerja mereka (<https://lifepal.co.id/>).

Sesuai Pasal 142 ayat (1) huruf e UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan melihat kondisi keuangan Jiwasraya saat ini, maka perusahaan dapat dilakukan pembubaran. Alternatif solusi adalah jika pemerintah akan menyelamatkan jiwasraya, maka ada beberapa solusi yang dapat dilakukan yaitu : (1) privatisasi, (2) bailout (dana talangan) dalam bentuk Penyertaan Modal Negara (PMN) dari APBN, dan (3) pembentukan Holding BUMN asuransi ([cnbcindonesia.com](http://cnbcindonesia.com), 21 Januari 2020).

Dari sudut *balanced scorecard* segi perspektif pelanggan, PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) mengalami peningkatan permintaan tebus yang signifikan. Banyak nasabah yang langsung merespon dengan mengajukan tebus, baik nasabah yang eksklusif tiba ke kantor layanan atau nasabah yang meminta dilayani pada daerah masing-masing dan 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. Menurut peneliti bahwa para karyawan menyikapi kasus perusahaan jiwasraya sebagai hambatan mereka dalam bekerja, karyawan yang mengeluhkan kesulitan mereka berprospek karena berita tentang kasus perusahaan jiwasraya yang menyebar sampai ke calon nasabah sehingga calon nasabah tidak percaya kepada PT. Asuransi Jiwasraya.

Dari segi proses bisnis internal, menurut Nurnaningsih & Wahyono (2017), kinerja karyawan juga dapat dilihat dari kehadiran karyawan selama bekerja. Dari segi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, peneliti mengamati ada upaya dari kantor pusat untuk melakukan diskusi menggunakan video conference. Tentu ini menambah harapan agen-agen yang ada di daerah yang masih aktif untuk mencari jalan keluar dari permasalahan yang diakibatkan oleh kasus perusahaan 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 masalah asuransi Jiwasraya dengan kondisi seperti ini akan sangat sulit untuk mencari polis baru atau berproduksi. Masalah perusahaan Jiwasraya cukup mempengaruhi kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). Penurunan kepercayaan pelanggan juga menyebabkan para agen kesulitan untuk berproduksi. 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.

Maraknya persoalan terkait dengan gagal bayar dalam industri asuransi sebagai hal yang patut untuk diperhatikan, terutama terkait dengan transaksi produk asuransi yang menjanjikan proteksi terhadap jiwa dan mendapat manfaat investasi, yakni Produk Asuransi Yang Dikaitkan Dengan Investasi (PAYDI). Kerugian dan gagal bayar yang menerpa perusahaan-perusahaan asuransi seperti Jiwasraya, Asabri dan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera (Bumiputera) berpotensi menghancurkan kepercayaan masyarakat terhadap industri asuransi. Masyarakat berharap permasalahan di perusahaan-perusahaan asuransi ini cepat diselesaikan dan kerugian nasabah diminimalkan. Saat ini ada ribuan nasabah yang menunggu klaim polis mereka bisa dibayarkan.

Dari artikel CNBC Indonesia, Presiden Jokowi memberikan tugas khusus kepada Otoritas Jasa keuangan (OJK) untuk segera menuntaskan masalah asuransi yang masih menggantung. Terdapat tiga perusahaan asuransi yang terjerat masalah penggelapan polis nasabah: Pertama, Adisarana Wanaartha atau dikenal sebagai Wanaartha Life ialah perusahaan asuransi jiwa yang berdiri sejak 1974 dan berkantor pusat di Jakarta. Pada tanggal 5 Desember tahun 2022, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengumumkan pencabutan izin usaha PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha (Wanaartha Life/PT WAL). Pencabutan ini dilakukan karena PT WAL tidak dapat memenuhi rasio solvabilitas (*risk based capital*) yang ditetapkan oleh OJK sesuai ketentuan yang berlaku. PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha atau Wanaartha Life (WAL) tercatat gagal bayar sampai Rp 15 triliun. Sanksi dikenakan kepada WAL karena pelanggaran tingkat solvabilitas minimum, rasio kecukupan investasi minimum, serta ekuitas minimum tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perasuransian. Sejak pencabutan izin usaha WAL, Pemegang Saham, Direksi, Dewan Komisaris, dan Pegawai WAL tidak boleh mengalihkan, menjainkan, mengangunkan atau menggunakan kekayaan, atau melakukan tindakan lain yang dapat mengurangi asset atau menurunkan nilai asset PT Asuransi Jiwa Adisarana Wanaartha.



Kedua, PT Asuransi Jiwa Kresna atau yang lebih dikenal dengan Kresna Life adalah perusahaan asuransi jiwa yang berdiri sejak tahun 1991 dan berkantor pusat di Jakarta. Kresna Life (PT Asuransi Jiwa Kresna) adalah perusahaan asuransi jiwa yang kini telah resmi dinyatakan pailit oleh Mahkamah Agung (MA). Keputusan resmi dicantumkan dalam surat putusan nomor 647 k/Pdt.Sus-Pailit/2021. PT. Asuransi Jiwa Kresna (AJK) atau Kresna Life mengalami gagal bayar dua produk asuransinya pada tahun 2020 lalu. Kedua produk tersebut Kresna Link Investa (KLITA) dan Protecto Investa Kresna (PIK). Ada sekitar 8.900 nasabah dari seluruh Indonesia yang mengalami kerugian dengan total sekitar Rp 6,4 triliun. Pihak AJK telah berhasil membayar kerugian sebesar Rp 1,4 triliun namun terhenti setelah rekening perusahaan terblokir.

Ketiga, Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 adalah perusahaan asuransi jiwa nasional milik bangsa Indonesia yang pertama dan tertua. Didirikan pada tanggal 12 Februari 1912 di Magelang Jawa Tengah, dengan nama “Onderlingen Levensverzekering Maatschappij Persatoean Goeroe-goeroe Hindia Belanda” atau disingkat O.L.Mij.PGHB. Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 tersangkut kasus gagal bayar dengan total kerugian kurang lebih Rp 13 triliun. Tahun 2020 AJB sempat akan membayar klaim, namun pembayaran klaim tersebut kembali tertunda. Selama bertahun-tahun Bumiputera gagal membayar klaim nasabah, meskipun sempat mengalami kesulitan membayar klaim nasabah, perusahaan terus berupaya untuk menyelamatkan keberlangsungan dirinya. Ada beberapa cara yang dilakukan perusahaan, seperti menjual asset, menerbitkan produk baru dan dikelola secara terpisah, hingga manajemen asset. Selain itu, Bumiputera juga berjanji bakal tetap membayar semua klaim yang tertunda dan tidak mengenal istilah gagal bayar. Bumiputera merencanakan pembayaran klaim yang akan dilakukan dalam dua tahap, yakni mulai Februari 2023 dan tahap kedua dilakukan pada Februari 2024 seolah menjadi hal yang sangat dinanti saat ini.

Pailit atau kebangkrutan dalam industri asuransi merupakan hal yang biasa. Selama ini sejumlah nama besar asuransi jiwa telah dinyatakan pailit atau bangkrut karena berbagai faktor. Melihat kilas sejarah, perusahaan yang mengalami pailit atau kebangkrutan kasus asuransi adalah American International Group, Inc atau dikenal sebagai AIG, adalah sebuah perusahaan asuransi dan keuangan multinasional asal Amerika yang beroperasi di lebih dari 80 negara. Hingga 1 Januari 2019, AIG mempekerjakan 49.600 orang. Perusahaan ini beroperasi melalui tiga bisnis utama, yakni Asuransi Umum, Jiwa & Pensiun, dan anak usaha tersendiri yang memanfaatkan teknologi. AIG berkantor pusat di New York City dan memiliki sejumlah kantor di seluruh dunia. American International Group (AIG) yang bangkrut pada tahun 2008.

Selama krisis finansial 2007–2008, Federal Reserve mem-bailout dengan dana sebesar \$180 milyar dan mengambil alih kendali atas perusahaan ini, dengan Financial Crisis Inquiry Commission menghubungkan kegagalan AIG dengan penjualan massal terhadap asuransi yang tidak terlindung nilai. AIG kemudian mengembalikan \$205 milyar ke pemerintah Amerika Serikat pada tahun 2012. Kemudian setelahnya Amerika Serikat mengalami krisis keuangan. Pada saat itu bank sentral AS berupaya untuk memberikan dana talangan senilai US\$85 miliar guna untuk menyelamatkan perusahaan itu. Investor-investor dengan berani mengambil keputusan untuk membeli aset yang berisiko tersebut karena percaya bahwa produk asuransi yang disebut *credit default swaps* (CDS) akan melindungi dan menutup kerugian mereka apabila sekuritas yang dibeli mengalami gagal bayar (*default*). CDS merupakan sebuah instrument financial, dimana perusahaan-perusahaan di wall street mengambil form asuransi pasar ini untuk mengatasi resiko dari gagal bayar obligasi. Oleh sebab itu, Perusahaan AIG ini pada tanggal 31 Mei 2005 mengakui adanya kesalahan akuntansi sebelum mengalami kebangkrutan di tahun 2008 (<https://lifepal.co.id/>).

Dari sisi laporan keuangan perusahaan American International Group (AIG), tahun 2008 dan 2007 jasa keuangan melaporkan kerugian operasional pada tahun 2008 dan 2007, terutama karena penilaian pasar yang belum direalisasi kerugian terkait dengan portofolio *credit default swaps* super senior AIG sebesar \$28,6 miliar dan \$11,5 miliar pada tahun 2008 dan 2007. AIG juga mencatat kerugian operasional sebesar \$9,3 miliar pada tahun 2008 yang merupakan dampak dari perubahan dalam spread kredit pada penilaian aset dan kewajiban AIG, termasuk keuntungan \$185 juta yang tercermin dalam kerugian penilaian pasar yang belum direalisasi pada *credit default swaps* super senior. Pendapatan operasional AIG menurun di tahun 2008 dibandingkan dengan tahun 2007 terutama karena peningkatan penyisihan kerugian piutang pembiayaan sebesar \$674 juta yang dihasilkan dari peningkatan ke penyisihan kerugian piutang pembiayaan sebagai tanggapan atas tingkat tunggakan yang lebih tinggi Portofolio piutang keuangan AIG, beban bersih yang lebih tinggi, dan beban penurunan nilai goodwill sebesar \$341 juta.

Sejak 31 Desember 2008, AIG mereklasifikasi \$1,0 miliar pinjaman real estate menjadi dimiliki untuk dijual karena manajemen perubahan niat untuk menahan piutang tersebut. Berdasarkan negosiasi dengan calon pembeli, AIG menetapkan bahwa penurunan sebesar \$27 juta harus dikurangi menjadi nilai realisasi bersih. Penjualan pinjaman ini diselesaikan pada bulan Februari 2009, pada tanggal 31 Desember 2008, niat AIG untuk menahan investasi sisa portofolio piutang pembiayaan tidak berubah. American International Group (AIG) juga mencatat niat baik biaya penurunan nilai sebesar \$343 juta pada tahun 2008. Rugi bersih pada unit pelaporan lainnya terutama berasal dari perubahan nilai wajar swap suku bunga pada eksposur yang dilindungi nilai secara ekonomis. International Lease Finance Corporation (ILFC) menghasilkan pertumbuhan pendapatan operasional yang kuat pada tahun 2008 dibandingkan dengan tahun 2007, sebagian besar didorong oleh pertumbuhan yang lebih besar armada pesawat, tingkat sewa yang lebih tinggi dan tingkat pinjaman komposit yang lebih rendah.

Dari sisi perspektif keuangan, ketidakmampuan AIG dalam mengembalikan investasi yang diasuransikan tersebut menyebabkan *investment* bank besar mengalami kerugian yang besar hingga kebangkrutan. Namun, AIG menghadapi berbagai risiko keuangan yang membuatnya tetap menghadapi potensi kebangkrutan. Selanjutnya, dari sisi pelanggan disebabkan oleh penurunan daya beli masyarakat Amerika terhadap produk asuransi yang sebelumnya sangat konsumtif dan menjadi penurunan pendapatan yang dialami oleh American International Group (AIG).

Dalam industri perasuransian, persaingan sangat penting, terutama dalam hal pemasaran. Dapat kita lihat persaingan asuransi sangat ketat, banyak perusahaan asuransi berusaha keras untuk meningkatkan reputasi mereka agar peserta asuransi baru tetap percaya pada mereka. Suatu perusahaan dapat terjaga eksistensinya tergantung dari bagaimana perusahaan tersebut dapat melihat peluang-peluang pasar yang ada. Terutama dalam bidang pemasaran karena pemasaran memainkan peran yang sangat penting dalam melihat peluang pasar. Pemasaranlah yang akan berkontribusi langsung dengan lingkungan eksternal perusahaan dan mencari cara agar perusahaannya menjadi penguasa pangsa pasar.

Metode *balanced scorecard* untuk penilaian kinerja dapat memberikan hasil yang lebih realistis daripada metode lain dan dapat membantu karyawan berkomunikasi lebih baik satu sama lain (Dincer, et al. 2016). Tanpa adanya evaluasi kinerja yang kompleks, sulit untuk menilai apakah perusahaan sudah mencapai tujuannya serta mengalami peningkatan kinerja berasal dari segala aspek setiap tahunnya. Adityo (2012), menyatakan bahwa penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses untuk mengukur efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan yang diambil di masa lalu (Tangen, 2004; Olsen et al., 2007 Cocca & Alberti, 2010). Pengukuran kinerja umumnya hanya memfokuskan kepada aspek keuangan saja (Karra, 2005). Pengukuran

kinerja yang dilakukan hanya dari segi keuangan belum bisa mencerminkan kualitas dalam sebuah organisasi bisnis (Tayler, 2009). Tujuan pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi yakni memberikan motivasi pada karyawan agar bisa mengimplementasikan strategi dari suatu unit bisnis dengan baik (Sipayung, 2009).

Hery (2017) menyatakan bahwa tujuan dan manfaat pengukuran kinerja ialah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Perusahaan yang hanya menitikberatkan pada penilaian kinerja keuangan saja, kurang bisa menggambarkan kondisi perusahaan di masa lalu sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh agar dapat menyampaikan manfaat menjadi acuan dalam melakukan evaluasi kinerja keuangan secara lebih akurat, efektif dan efisien (Putrayasa, 2011). Selain itu pengukuran kinerja memberikan fungsi lainnya yaitu berperan dalam membentuk *good corporate social responsibilty* (Saputra 2020).

Secara tradisional, evaluasi kinerja kemajuan organisasi asuransi dilakukan berdasarkan faktor keuangan dan pelanggan saja, yang sebagian besar merupakan indikator keberhasilan masa lalu. Pendorong kemajuan masa depan untuk perusahaan umumnya tercakup dalam pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif bisnis internal dari model *balanced scorecard* (BSC) dan tidak dipertimbangkan dalam model tradisional evaluasi kinerja. Model *balanced scorecard* mempertimbangkan faktor *lagging* dan *leading*. Faktor utama juga disebut sebagai parameter futuristic, ini termasuk perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Model *balanced scorecard* bekerja dengan pandangan bisnis yang holistik dan terintegrasi. Ini adalah teknik pengukuran kinerja masa kini yang dirancang untuk mengatasi kelemahan system pengukuran kinerja tradisional.

Seiring berjalan waktu model *balanced scorecard* juga telah digunakan sebagai alat manajemen strategis karena dapat mengidentifikasi indikator kinerja utama (KPI) suatu perusahaan. Dalam penelitian ini, model *balanced*



*scorecard* diusulkan untuk perusahaan asuransi yang beroperasi di Indonesia dengan mempertimbangkan beberapa faktor seperti laba setelah pajak (PAT), rasio laba operasi, *asset under management* (AUM), jumlah produk, dll. Kinerja organisasi yang dipertimbangkan selanjutnya, *best worst method* (BWM) digunakan dalam penelitian ini untuk memecahkan masalah pengambilan keputusan *multicriteria decision making* (MCDM). Selanjutnya, perbandingan berpasangan dilakukan untuk kriteria terbaik dan terburuk. Struktur *balanced scorecard* dan *best worst method* terintegrasi dan dirancang dalam penelitian ini untuk mengevaluasi dan menilai kemajuan perusahaan asuransi terpilih selama dua tahun mengenai ukuran kinerja utama dari model *balanced scorecard* yang diusulkan untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas strategi manajemen yang diterapkan.

Hasil yang diperoleh dari penerapan model *balanced scorecard* dan *best worst method* tidak hanya akan memfasilitasi pengukuran kinerja bisnis organisasi selama periode waktu tetapi juga akan membantu pengambilan keputusan untuk mengenali apa yang harus dilakukan dan diukur dalam suatu organisasi untuk memperkuat dan meningkatkan produktivitas, kinerja, dan kemajuannya. Hasil yang diperoleh dari penerapan model *best worst method* juga berkontribusi pada kelangsungan jangka panjang organisasi. Rezaei (2015) mengusulkan teknik baru BWM untuk memecahkan masalah pengambilan keputusan multi-kriteria. Thurstone (1927), orang pertama yang memperkenalkan metode perbandingan berpasangan, yang mewakili cara terstruktur untuk mendefinisikan matriks pengambilan keputusan. Perbandingan berpasangan digunakan untuk menunjukkan signifikansi relative dari tindakan dalam situasi ketika tidak mungkin atau tidak masuk akal untuk menetapkan tarif pada tindakan dalam kaitannya dengan kriteria. Salah satu metode yang paling sering digunakan berdasarkan perbandingan berpasangan adalah metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Saaty, 1980).

Rezaei dkk. (2016) mengembangkan model pemilihan pemasok untuk industri makanan menggunakan alat BWM. Ahmadi dkk. (2017) mempekerjakan BWM di perusahaan manufaktur untuk menganalisis

keberlanjutan sosial dari rantai pasokan mereka. Gupta (2018) menerapkan hybrid BWM untuk mengidentifikasi parameter kualitas layanan di industri penerbangan dan kemudian diprioritaskan berdasarkan kebutuhan pelanggan. Rezaei dkk. (2018) mengembangkan indeks kinerja logistik tertimbang berdasarkan metode BWM. Salimi dan Rezaei (2018) mengusulkan metode pengambilan keputusan multi-kriteria yang disebut BWM untuk menghitung bobot tindakan penelitian dan pengembangan di usaha kecil dan menengah (UKM). Zhao dkk. (2018) dan Kushwaha et al. (2020) menerapkan kerangka kerja hibrida berdasarkan teknik BWM untuk menilai manfaat komprehensif taman eko-industri dalam hal ekonomi sirkular dan keberlanjutan. Pamucar (2020) menggunakan BWM untuk menentukan bobot kriteria dalam manajemen rantai pasok.

Brunelli dan Rezaei (2019) meneliti metodologi BWM untuk masalah MCDM dari perspektif yang lebih matematis. Kheybari dkk. (2019) mengembangkan model BWM untuk pemilihan lokasi fasilitas bioetanol di provinsi Iran. Zolfani dan Chatterjee (2019) tidak hanya menyelidiki pembobotan kriteria penting dan terkait untuk desain berkelanjutan tetapi juga mengevaluasi persamaan dan perbedaan antara analisis rasio penilaian bobot bertahap (SWARA) dan teknik BWM. Chen dkk. (2011) mengusulkan model evaluasi kinerja yang efektif berdasarkan teknik BSC yang membantu pengambil keputusan untuk memahami tindakan yang tepat dan mencapai keunggulan kompetitif.

Mendes dkk. (2012) menerapkan model BSC di Divisi Kebersihan Perkotaan dan Limbah Padat di Kotamadya Loulé di selatan Portugal. Pesic dan Dahlgaard (2013) menyatakan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara perspektif BSC dan kriteria model Keunggulan *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Hakkak dan Ghodsi (2014) menyimpulkan bahwa model BSC membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Staš et al. (2015) merancang kerangka kerja konseptual untuk menciptakan model Green Transport (GT) dan BSC dari sudut pandang perusahaan industri dan rantai pasokan menggunakan metode

MCDM yang sesuai. Anjomshoae dkk. (2017) mengusulkan model BSC dinamis dalam rantai pasokan kemanusiaan. Abdelghany dan Abdel-Monem (2019) menerapkan model BSC yang memberikan pandangan cepat namun komprehensif kepada manajer utilitas tentang kinerja utilitas. Mohammadi dkk. (2019) mengembangkan model uji kelayakan untuk pengalaman kreatif berdasarkan teknik BSC melalui analisis konten kualitatif.

Dwivedi (2021), telah mengembangkan alat secara individual baik dengan menerapkan BSC atau BWM. Dengan demikian, dengan menerapkan kedua metodologi secara bersama-sama, penelitian ini berfokus pada melakukan pengukuran kinerja industri asuransi di Indonesia sambil memahami parameter *leading* dan *lagging* yang berkontribusi pada keberhasilan dan kegagalan organisasi yang dipilih. Akibatnya, model BSC dan BWM terintegrasi akan mengisi kesenjangan saat ini untuk implementasi praktis real-time dari BSC. Model ini akan memberikan perspektif dan gerakan terbaru untuk menangani kinerja bisnis dunia nyata dan penilaiannya.

Berdasarkan fenomena tersebut, Maka dari itu, peneliti memilih judul **“PENGUKURAN KINERJA INDUSTRI ASURANSI DI INDONESIA DENGAN MENGGUNAKAN *BEST WORST METHOD* (BWM)”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana urutan indikator kinerja yang paling diperhatikan sampai yang tidak diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer?
2. Bagaimana hasil perbandingan perusahaan asuransi di Indonesia yang memiliki kinerja paling terbaik dan kinerja paling terburuk dengan metode *best worst method* (BWM)?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis indikator kinerja dari yang paling diperhatikan sampai yang tidak diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer.
2. Untuk membandingkan perusahaan asuransi di Indonesia yang memiliki kinerja paling terbaik dan kinerja paling terburuk dengan metode *best worst method* (BWM).

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berikut beberapa manfaat yang dapat diberikan oleh peneliti melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen perusahaan asuransi dalam hal evaluasi terhadap pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif ini dengan menggunakan *balanced scorecard* yang akan mampu menterjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam tolak ukur yang nyata dengan empat perspektif yang saling terkait sehingga mampu memberikan model pengukuran kinerja yang baik dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.
2. Bagi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan informasi dalam penelitian terhadap pengukuran kinerja perusahaan asuransi dan evaluasi dalam proses penelitian kinerja perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja perusah secara keseluruhan dalam menghadapi persaingan.
3. Bagi penulis, memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai sebuah metode baru, yang disebut metode terbaik dan terburuk atau *best worst method* (BWM) metode yang diusulkan untuk memecahkan masalah pengambilan keputusan multi-criteria (MCDM).

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Keagenan (*Agency Theory*)**

Menurut Jensen dan Meckling (1976) teori keagenan yaitu suatu hubungan atau kontrak antara satu orang atau lebih (*principals*) yang melibatkan orang lain (*agents*). Di dalam perusahaan terdapat pemisah kepentingan antara prinsipal dan agen. Prinsipal yaitu orang yang menanamkan modalnya ke dalam perusahaan sedangkan agen yaitu orang yang bekerja dan memberikan informasi kepada prinsipal. Hubungan antara prinsipal dan agen ketika prinsipal memberikan wewenang kepada agen untuk mengambil keputusan bisnis yang menguntungkan dalam perusahaan yang akan dijadikan sebagai sumber informasi bagi prinsipal dalam pengambilan keputusan. *Agency Theory* merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara *principal* dan *agents* (Widi, 2015).

Pemegang saham berfungsi sebagai *principal*, sedangkan CEO berfungsi sebagai agen yang diberi wewenang atau tugas. Hubungan keagenan tersebut bisa saja menimbulkan konflik antara manajer dan pemegang saham. Konflik itu terjadi karena perbedaan kepentingan antara pemegang saham dan manajer. Pemegang saham menginginkan pengembalian atau keuntungan yang besar dan pengembalian yang cepat sedangkan pihak manajer menginginkan kompensasi yang signifikan atas kinerjanya dalam menjalankan perusahaan.

Teori keagenan menggunakan tiga asumsi dari sifat manusia yaitu : (1) mementingkan kepentingan diri sendiri (*self inteset*), (2) memiliki daya



terbatas tentang persepsi masa mendatang, (3) menghindari adanya risiko. Hal ini memungkinkan terjadinya konflik antara pihak pemegang saham dengan pihak manajer karena perbedaan kepentingan. Sebagai pihak pengelola, manajer akan mementingkan kepentingan pribadi dari pada kepentingan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Perilaku ini disebut dengan *opportunistic*, manajer bertindak untuk mencapai kepentingan sendiri, padahal manajer berada di bawah wewenang pemegang saham.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penjelasan mengenai penelitian terdahulu, menjadi referensi untuk peneliti. Selain itu, penelitian ini juga akan menjadi pembanding yang dapat menjelaskan keterbaruan penelitian pada rencana penelitian yang akan peneliti lakukan. Peneliti akan menjelaskan terkait temuan data yang telah didapat oleh peneliti sebelumnya, metode penelitian yang digunakan serta rencana penelitian yang akan dilakukan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu untuk membantu penulis menyusun penelitian yang berkaitan dengan penelitian pengukuran kinerja industri asuransi di Indonesia dengan menggunakan *best worst method* (BWM) seperti tabel yang ada di bawah ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
1.	Dwivedi, et., all (2021)	<i>Performance Evaluation Of An Insurance Company Using An Integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best Worst Method (BWM).</i>	ABC Limited mengalami peningkatan dan perkembangan yang signifikan pada titik bobot PAT periode berjalan, rasio laba operasi, AUM, jumlah polis yang diterbitkan, jumlah agen, dan jumlah transaksi yang dikelola sehubungan dengan mereka. Ada beberapa parameter kinerja sub-bisnis di mana ABC Limited tidak maju dalam preposisi yang benar. Kriteria kinerja sub-bisnis yang ABC Limited tidak berkinerja baik adalah pangsa pasar, rata-rata
2.	Rezaei Jafar, (2015)	<i>Best-worst multi-criteria decision-making method.</i>	Hasil statistik menunjukkan bahwa kinerja BWM secara signifikan lebih baik daripada AHP sehubungan dengan rasio konsistensi, dan kriteria evaluasi lainnya: pelanggaran minimum, penyimpangan total, dan kesesuaian. Fitur yang menonjol dari metode yang diusulkan, dibandingkan dengan metode MCDM yang ada, adalah: (1) membutuhkan lebih sedikit data perbandingan; (2) menghasilkan perbandingan yang lebih konsisten, yang berarti menghasilkan hasil yang lebih andal.
3.	Kheybari, et., all (2019)	<i>Bioethanol facility location selection using best worst method.</i>	Hasil akhir pada penelitian ini adalah Khuzestan adalah lokasi terbaik untuk mendirikan fasilitas bioethanol adalah di Iran.
4.	Salimi, et., all (2018)	<i>Evaluating firms' R and D performance using best worst Method.</i>	Hasilnya <i>best worst method</i> menunjukkan bagaimana menetapkan bobot yang berbeda untuk ukuran R&D yang berbeda (berbeda dengan rata-rata sederhana) menghasilkan peringkat perusahaan yang berbeda dan memungkinkan manajer R&D untuk merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja R&D perusahaan mereka dengan menerapkan pengetahuan mengenai pentingnya R&D yang berbeda pengukuran.

No.	Penelitian	Judul	Hasil Penelitian
5.	Zhao, et., all (2017)	<i>Comprehensive benefit evaluation of eco-industrial parks by employing the best-worst method based on circular economy and sustainability.</i>	Hasil pada penelitian ini adalah hasil evaluasi manfaat yang komprehensif untuk kawasan industri ramah lingkungan, kekuatan dan kelemahan masing-masing kawasan industri ramah lingkungan terlihat jelas. Untuk pengembangan taman ekoindustri yang efektif dan cepat dirumuskan yaitu metode terbaik-terburuk, digunakan untuk menentukan bobot semua sub-kriteria dan nilai kinerja semua taman eko-industri yang dipilih sehubungan dengan sub-kriteria kualitatif. Terakhir, lima taman industri ramah lingkungan terpilih di Cina diberi peringkat berdasarkan manfaat komprehensif, dan taman industri ramah lingkungan yang optimal dipilih.
6.	Zulfianri, et., all (2021)	Pemilihan <i>Smartphone</i> terbaik penunjang kegiatan akademis menggunakan metode <i>best worst method</i> dan	Hasil penelitian ini adalah hasil perhitungan bobot kriteria yang optimal menunjukkan kriteria RAM memiliki bobot tertinggi yaitu 0,290 dan kriteria screen size memiliki bobot terendah yaitu 0,047. Hasil akhir yang didapatkan adalah smartphone tipe oppo find X2 dengan bobot optimal akhir 0,153 menjadi yang terbaik diantara alternatif lainnya.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian dan dapat dijadikan sebagai acuan :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Dwivedi, et al., (2021), tentang “*Performance Evaluation Of An Insurance Company Using An Integrated Balanced Scorecard (BSC) And Best Worst Method (BWM)*”. Dapat diketahui bahwa ABC limited telah meningkatkan indeks ukuran kinerjanya secara signifikan menjadi 129,98 untuk periode saat ini dibandingkan dengan 100 untuk periode awal. Artinya perusahaan tersebut maju ke arah yang sesuai dengan tujuan, visi dan misi organisasinya. Dapat diamati bahwa ABC

Limited mengalami peningkatan dan perkembangan yang signifikan pada titik bobot PAT periode berjalan, rasio laba operasi, AUM, jumlah produk, NPS, jumlah polis yang diterbitkan, jumlah agen, dan jumlah transaksi yang dikelola sehubungan dengan penelitian tersebut. Kriteria kinerja sub-bisnis yang ABC Limited tidak berkinerja baik adalah pangsa pasar, rata-rata waktu penyelesaian klaim, EPS, transaksi yang dikelola dan kebijakan yang diterbitkan dalam TAT, biaya pelatihan, jumlah cabang dan remunerasi dan tunjangan kesejahteraan karyawan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Rezae Jafar (2015), tentang “*Best-worst multi-criteria decision-making method*.”. Mempertimbangkan dua metode BWM dan AHP dan empat alternatif: Nokia Lumia 920, iPhone 5, Samsung Galaxy S III, Motorola Milestone 3, peneliti memiliki dua sampel terkait dari 46 pasang BWM dan AHP. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan antara kedua sampel, peneliti melakukan uji berpasangan t-tes. Hipotesis nol ( $H_0$ ), yang mengatakan bahwa rata-rata perbedaan antara  $C_{k1}$  BWM dan  $C_{k2}$  AHP adalah nol ditolak. Melihat tanda negatif dari  $t$  (-2.297) menunjukkan penolakan ini untuk BWM, menyiratkan bahwa BWM (mean 0,0275) menghasilkan skor akhir yang lebih dekat dengan evaluasi intuitif dibandingkan dengan AHP (mean 0,0437).

3. Penelitian yang dilakukan oleh Kheybari, et al., (2019), tentang “*Bioethanol facility location selection using best worst method*”. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga langkah. Pada langkah pertama, kriteria evaluasi diambil dari artikel terkait, mengkategorikannya menurut tiga dimensi keberlanjutan (ekonomi, lingkungan dan social). Pada langkah kedua, kriteria yang relevan dipilih untuk mengevaluasi alternatif sesuai dengan pendapat ahli mengenai karakteristik negara yang bersangkutan yaitu, Iran. Pada langkah ketiga, penelitian ini menggunakan BWM untuk menilai dan memilih lokasi terbaik, di mana kuesioner online dirancang berdasarkan BWM dengan menggunakan kriteria yang diidentifikasi pada langkah kedua. Selanjutnya, dengan

menggunakan model optimasi BMW menemukan bobot kriteria per responden dan menggunakan rata-rata aritmatika untuk menghitung bobot agregat untuk setiap kriteria. Menurut peringkat berdasarkan Indeks Kinerja Lingkungan (EPI), Iran menempati peringkat ke 83 di antara 138 negara dan energy negara akan meningkat dengan tingkat tahunan rata-rata 2,6% antara tahun 2003 dan 2030, sedangkan 97 persen energinya berasal dari bahan bakar fosil. Pada saat yang sama, negara ini memiliki sumber daya biomassa yang cukup, misalnya bahan bertepung dan lignoselulosa, yang cocok untuk produksi bioetanol. Energi yang dihasilkan oleh bioetanol relatif tinggi sehingga berpotensi untuk digunakan sebagai bahan bakar transportasi. Jika Iran menggunakan sumber daya biomassa yang ada untuk memproduksi bioetanol, ia dapat dengan mudah memasok 25% dari permintaan bensin domestik. Padahal, Iran berpotensi menghasilkan 4,91 giga liter bioetanol.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Salimi, et al., (2018), tentang “*Evaluating firms’ R and D performance using best worst Method.*”. Berdasarkan hasil penelitian, untuk perspektif pelanggan, item yang paling penting adalah pelanggan kepuasan atau tanggapan pasar, sedangkan penghargaan profesional bagi pelanggan adalah hal yang paling tidak penting, Kualitas output atau pekerjaan, salah satu dari enam item perspektif bisnis internal adalah yang paling banyak item penting, diikuti oleh efisiensi atau menjaga sesuai anggaran. Untuk perspektif inovasi dan pembelajaran, tingkat kreativitas/inovasi adalah yang paling penting, diikuti oleh kegiatan pembangunan jaringan perusahaan. Item yang paling tidak penting dari perspektif ini adalah jumlah paten, pangsa pasar diperoleh karena R&D adalah item terpenting dari perspektif keuangan. IRR atau ROI yang diharapkan atau direalisasikan adalah item yang paling tidak penting. Menetapkan bobot untuk item yang berbeda (subkriteria) dan perspektif yang berbeda (kriteria utama) menghasilkan perbedaan yang signifikan dalam skor R&D keseluruhan (dan berbasis perspektif) yang berbeda perusahaan. Hasilnya menunjukkan pentingnya memperhitungkan bobot item R&D yang berbeda, yang memungkinkan setiap perusahaan untuk menentukan tidak

hanya posisi R&D secara keseluruhan, sementara pada waktu yang sama memberikan informasi yang akurat tentang posisinya sehubungan dengan masing-masing perspektif. Berdasarkan hasil penelitian ini, inovasi dan aspek pembelajaran R&D memainkan peran paling penting dalam meningkatkan kinerja R&D, yang berarti bahwa, jika Tujuan perusahaan melibatkan aspek inovasi dan pembelajaran, lebih fokus pada kreativitas dan pengukuran inovasi akan meningkatkan kinerja R&D perusahaan, karena ukuran ini adalah terpenting dari semua inovasi dan pengukuran pembelajaran. Untuk perspektif lain, penelitian ini juga menentukan item mana yang paling penting dan bagaimana manajer R&D dapat meningkatkannya kinerja R&D perusahaan berdasarkan tujuan yang berbeda.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Zhao, et al., (2017), tentang “*Comprehensive benefit evaluation of eco-industrial parks by employing the best-worst method based on circular economy and sustainability*”. Seluruh proses kerangka kerja berbasis MCDM yang diusulkan menggunakan metode grey-Delphi dan BWM untuk mengevaluasi manfaat komprehensif taman industri ramah lingkungan diberikan sebagai berikut, termasuk pembentukan sistem indeks evaluasi, perhitungan bobot untuk setiap sub-kriteria menggunakan BWM (*Best worst method*), penentuan nilai kinerja masing-masing taman eko-industri sehubungan dengan setiap sub-kriteria kualitatif, dan evaluasi manfaat komprehensif dari lima taman eko-industri terpilih. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka kerja yang diusulkan untuk menilai taman ekoindustri representatif terpilih. Untuk BWM, metode ini membutuhkan lebih sedikit perbandingan oleh karena itu, dapat memastikan konsistensi hasil perbandingan. Sementara itu, kerangka yang diusulkan secara komprehensif mempertimbangkan data aktual dan pendapat para ahli di bidang terkait, yang membuat evaluasi menjadi praktis dan signifikan. Metode BWM diterapkan untuk mengevaluasi manfaat komprehensif dari lima taman ekoindustri (diwakili oleh A1, A2, A3, A4, dan A5) di Cina. A1, sebagai salah satu zona pembangunan China dengan daya tarik terkuat dalam hal perusahaan multinasional, menghasilkan sekitar 15%

dari PDB untuk kota asal. A2, sebagai basis produksi komunikasi seluler generasi ketiga, diidentifikasi sebagai taman demonstrasi pengelolaan lingkungan kawasan industri Tiongkok oleh Program Lingkungan Perserikatan Bangsa-Bangsa. A3 menjadikan industri komunikasi elektronik, makanan, mesin, dan bio-obat sebagai industri pilar, dan PDB per kapita telah mencapai tingkat negara berkembang menengah. A4 mengambil industri informasi, industri mekanik dan listrik, perlengkapan mobil, dan industri material baru sebagai industri unggulan. Industri energi, industri pulp dan kertas, dan industri pembuatan mesin merupakan industri unggulan A5. Karena lima taman ekoindustri yang dipilih adalah taman eko-industri percontohan tipikal di Cina, pola pengembangannya dapat meningkatkan kualitas modal secara nyata dan mengurangi sumber daya input untuk menjalankan sistem eko-industri (Zhao et al.2016).

6. Penelitian yang dilakukan oleh Zulfianri, et al., (2021), tentang “Pemilihan smartphone terbaik penunjang kegiatan akademis menggunakan metode *best worst method* dan pengembangan AHP”. Salah satu alternatif metode pengambilan keputusan yang dilakukan adalah menggunakan *best worst method* (BWM) dan *analytical hierarchy process* (AHP). BWM membuat terstruktur perbandingan berpasangan dan AHP memecah masalah kompleks menjadi struktur hierarkis. Salah satunya pengambilan keputusan permasalahan yang dapat diselesaikan dengan metode BWM dan AHP adalah permasalahan pemilihan smartphone. Metode BWM digunakan untuk menghitung bobot optimal kriteria dan metode AHP yang telah dikembangkan digunakan untuk menghitung alternatif bobot optimal berdasarkan kriteria. Kombinasi keduanya digunakan untuk menghitung bobot optimal akhir untuk setiap alternatif. Hasil perhitungan didapatkan bahwa alternatif dengan nilai bobot tertinggi adalah A9 yakni Oppo Find X2 dengan akumulasi nilai bobot optimal *final* sebesar 0,1353. Sementara itu, Apple Iphone 7 menjadi urutan terakhir prioritas alternatif dengan nilai bobot optimal *final* sebesar 0,0256. Hal ini menunjukkan bahwa Oppo Find X2



menjadi pilihan *smartphone* terbaik dalam memenuhi kebutuhan penunjang akademik berdasarkan bobot kriteria dan spesifikasi yang tersemat padanya.

### **2.3 Kinerja**

Kinerja merupakan gambaran keadaan perusahaan selama periode waktu tertentu, yang mencakup hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh operasional perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang dimilikinya (Hanuma., et all 2011). Oleh karena itu, kinerja dapat didefinisikan sebagai upaya perusahaan untuk menilai setiap aktivitasnya untuk mencapai tujuan strategis dan operasional yang telah ditetapkan.

### **2.4 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja adalah pengukuran yang dilakukan secara teratur untuk mengevaluasi efektivitas operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Sapardianto, 2013). Tangen (2004), menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang baik terdiri dari kumpulan ukuran kinerja yang memberikan informasi yang bermanfaat untuk membantu perusahaan mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan operasinya. Dengan pengukuran kinerja, perusahaan diharapkan dapat bertahan dan mengikuti perkembangan dan persaingan yang ada.

### **2.5 Best Worst Method**

*Best Worst Method* (BWM) adalah metode *multicriteria decision making* (MCDM) berbasis perbandingan yang membandingkan kriteria terbaik dengan kriteria lain, dan semua kriteria lain dengan kriteria terburuk. Proses ini membuat sistem perbandingan yang terdiri dari dua vector perbandingan. Tujuannya adalah untuk menemukan bobot optimal dan rasio konsistensi melalui model optimasi sederhana yang dibangun menggunakan sistem perbandingan (Rezaei 2016).

*Best-Worst Method* (BWM) diperkenalkan pada tahun 2015 oleh Jafar Rezaei. BWM menggunakan dua vektor perbandingan dalam menentukan bobot pada kriteria yaitu vektor yang terbaik dan vektor yang terburuk (Iffan & Yasin, 2021). BWM terdiri dari lima langkah (Rezaei 2015), Langkah-langkah untuk BWM dimulai dari mengidentifikasi kriteria, lalu dilanjutkan dengan menentukan kriteria terbaik dan terburuk. Setelah itu menentukan kriteria terbaik untuk vektor lain. Tahapan selanjutnya yaitu menentukan vektor lain untuk kriteria terburuk, tahapan terakhir yaitu menentukan bobot optimal tiap kriteria. Penggunaan BWM mempunyai beberapa kelebihan, diantaranya pemahaman yang jelas terkait jangkauan evaluasi, dan pengurangan kemungkinan bias dengan adanya model optimasi tunggal yang berlawanan arah (terbaik dan terburuk). *Best worst method* (BWM) adalah alat pengambilan keputusan *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) yang dikembangkan untuk mengatasi kelemahan metode yang ada sebelumnya, seperti *analytical hierarchy process* (AHP) pada tahun 2015 (Rezaei, 2015).

Rezaei (2015) menyatakan bahwa metode BWM memiliki satu keunggulan yaitu nilai pembobotan akhir BWM lebih dapat dipercaya dibandingkan dengan metode AHP. Hal ini dikarenakan pada metode MCDM lainnya seperti AHP memiliki rasio konsistensi yang digunakan untuk ukuran memeriksa apakah perbandingan dapat diandalkan atau tidak. Sedangkan BWM menggunakan rasio konsistensi untuk melihat tingkat keandalan karena hasil akhir dari BWM dipastikan selalu konsisten. BWM dapat digunakan di berbagai bidang pengambilan keputusan, seperti kesehatan, teknologi informasi, teknik, bisnis, ekonomi, dan pertanian. Pada dasarnya, di mana pun tujuannya adalah untuk menentukan peringkat dan memilih preferensi di antara serangkaian opsi, metode ini dapat digunakan. Fitur terkait BWM dibandingkan dengan kebanyakan metode MCDM saat ini adalah membutuhkan lebih sedikit perbandingan data dan mengarah ke perbandingan yang lebih dapat diandalkan, stabil, logis, dan rasional, yang menyiratkan bahwa model BWM menghasilkan hasil yang lebih menentukan dan stabil (Bozanic et al., 2020).

Van de Kaa, dkk (2019), menggunakan BWM untuk membandingkan tiga faktor komunikasi dan penelitian Setyono (2018) menerapkan metode untuk evaluasi kriteria teknis dan kinerja dalam manajemen rantai pasokan. Demikian pula, penelitian Salimi, dan Beemsterboer (2018) mempelajari BWM untuk menentukan bobot kriteria berkelanjutan dalam manajemen rantai pasokan berkelanjutan. Kedua penelitian Rezaei (2015) dan Rezaei (2016) menerapkan BWM ke pemilihan ponsel. Dalam studi lain, BWM digunakan untuk mengevaluasi mobil (Ghiffari, et al., 2017). Seperti disebutkan di atas, *Best Worst Method* (BWM) telah dikombinasikan dengan teknik kuat lainnya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Kriteria terbaik adalah yang memiliki peran paling penting dan krusial dalam pengambilan keputusan, sedangkan kriteria terburuk memiliki signifikansi yang berlawanan (Pamucar & Ecer, 2020). Para pengambil keputusan kemudian memberikan preferensi mereka dari kriteria keputusan terbaik di atas semua yang lain dan juga preferensi mereka dari semua kriteria lain di atas kriteria keputusan terburuk menggunakan angka dari skala yang telah ditentukan dari 1 sampai 9.

## **2.6 Penerapan *Best Worst Method* (BWM) di Industri Asuransi**

Menurut tinjauan literature *20 key performance indicator* (KPI) yang berdampak pada kinerja perusahaan asuransi terpilih di bawah empat perspektif model BSC telah diidentifikasi. Dalam penelitian ini, setiap perspektif model BSC diperlakukan sebagai kriteria kinerja bisnis utama. Selanjutnya, di bawah semua parameter kinerja bisnis utama untuk organisasi yang dipilih, lima KPI yang berbeda dianggap sebagai kriteria kinerja sub-bisnis seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Kriteria Kinerja *Balanced Scorecard* dan *Best Worst Method*

<b>Kriteria Kinerja Bisnis Utama</b>	<b>Kriteria Kinerja Sub Bisnis</b>
Perspektif Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Profit After Tax</i> (PAT)</li> <li>• Rasio laba operasional</li> <li>• Laba persaham (EPS)</li> <li>• <i>Gross written premium</i> (GWP)</li> <li>• Klaim dibayar</li> </ul>
Perspektif Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saham</li> <li>• Penyelesaian klaim</li> <li>• Jumlah cabang</li> <li>• Jumlah produk</li> <li>• Jumlah agen</li> </ul>
Perspektif Proses Bisnis Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah Polis Asuransi</li> <li>• Jumlah yang dihabiskan untuk kegiatan CSR</li> <li>• Jumlah transaksi yang dikelola</li> <li>• Jumlah karyawan</li> <li>• <i>Asset under management</i> (AUM)</li> </ul>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Net promoter score</i> (NPS)</li> <li>• Jumlah pelatihan</li> <li>• Transaksi dikelola</li> <li>• Pengeluaran manajemen</li> <li>• Remunerasi dan tunjangan kesejahteraan karyawan</li> </ul>

(Dwivedi,2021).

## 2.7 *Balanced Scorecard*

*Balanced scorecard* adalah metode perencanaan dan evaluasi yang mencakup empat perspektif perusahaan, *balanced scorecard* menekankan perencanaan serta pengukuran keuangan dan nonkeuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkat organisasi (Rudianto, 2013). Menurut Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* ialah alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai : “a measurement and management system that views a

*business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth."*

Dengan demikian, *balanced scorecard* adalah suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **2.8 Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

Empat perspektif *balanced scorecard* yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

### **2.8.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

Perspektif Keuangan erat kaitannya dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik agar keuangannya terus stabil. Misalnya, biaya operasional, biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, termasuk keuntungan dari aktivitas penjualan. Baik pemasukan maupun pengeluaran, keduanya harus dicatat secara runtut dan jelas. Agar pihak keuangan dapat mengamati laju pertumbuhan keuangan dari perusahaan yang bersangkutan.

Untuk mengukur perspektif keuangan beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

1. *Profit After Tax* (PAT)
2. Rasio Laba Operasional
3. Laba Persaham (EPS)
4. *Gross Written Premium* (GWP)
5. Klaim Dibayar

### **2.8.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Perspektif Pelanggan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan sektor publik dimana pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan

sekaligus merupakan komponen dari sasaran keuntungan perusahaan. Saat ini dimana konsumen memiliki banyak sekali pilihan produk, maka perusahaan harus mampu memberikan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini memaksa perusahaan melakukan perubahan strategi dari yang semula hanya fokus pada produk perusahaan, kemudian berganti ke pemasaran produk tersebut. Rudianto (2013) Perspektif pelanggan dalam *balance scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan.

Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Untuk mengukur perspektif pelanggan beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

1. Saham
2. Penyelesaian Klaim
3. Jumlah Cabang
4. Jumlah Produk
5. Jumlah Agen

### **2.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)**

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga pemegang saham (Rudianto, 2013). Dalam perspektif ini para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

Untuk mengukur perspektif proses bisnis internal beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu :

1. Jumlah Polis Asuransi
2. Jumlah Yang Dhabiskan Untuk Kegiatan CSR
3. Jumlah Transaksi Yang Dikelola
4. Jumlah Karyawan
5. *Asset Under Management* (AUM)

#### **2.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam perusahaan, sehingga dengan adanya perspektif ini diharapkan sumber daya manusia dapat terus berkembang dalam memajukan perusahaan. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*) (Soraya Hanuma & Endang Kiswara, 2011).

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Ukuran utama tersebut terdiri atas :

1. *Net promoter score* (NPS)
2. Jumlah pelatihan
3. Transaksi yang dikelola
4. Pengeluaran manajemen
5. Remunerasi dan tunjangan kesejahteraan karyawan

#### **2.9 Key Performance Indicators**

*Key Performance Indicators* (KPI) adalah indikator finansial dan non finansial yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memperkirakan dan



memantau tingkat keberhasilan suatu target perusahaan (Velimirovic et al., 2010). *Key Performance Indicator* (KPI) atau disebut juga sebagai *Key Success Indicator* (KSI) adalah satu set ukuran kuantitatif yang digunakan perusahaan atau industri untuk mengukur atau membandingkan kinerja dalam hal memenuhi tujuan strategi dan operasional mereka. Menurut Edi Satriyanto (2012), *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan indikator yang memberikan informasi sejauh mana tingkat keberhasilan mewujudkan target kerja yang telah ditentukan. Indikator KPI harus bersifat terukur, harus merujuk pada hasil kerja (*output*), dan harus menunjukkan indikator kerja yang jelas, spesifik, dan terukur (*measurable*). Dari pengertian tersebut dan bila disesuaikan dengan konsep *balanced scorecard* sebagai penerjemah visi dan misi perusahaan, maka penentuan indikator kerja akan didasarkan pada visi dan misi dari sebuah perusahaan.

### **2.10 Kerangka Pemikiran**

Penerapan metode penilaian kinerja dengan metode *balance scorecard* sangat tepat dan cocok dilakukan pada perusahaan asuransi, dengan menggunakan 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* tersebut, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan asuransi. Keempat perspektif dalam *balance scorecard* merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, saling melengkapi sebagai indikator pengukuran kinerja dan memiliki hubungan sebab akibat.

Perspektif keuangan merupakan muara atau hasil akhir dari tiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menentukan bagaimana perspektif proses bisnis internal dapat tercapai, yang didalamnya terdapat indikator – indikator pelayanan yang telah memiliki standar, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menitikberatkan pada infrastruktur organisasi dalam memberikan produk perusahaan yang dapat berupa barang atau jasa. Sehingga metode ini saling terkait antara yang satu dengan yang lainnya

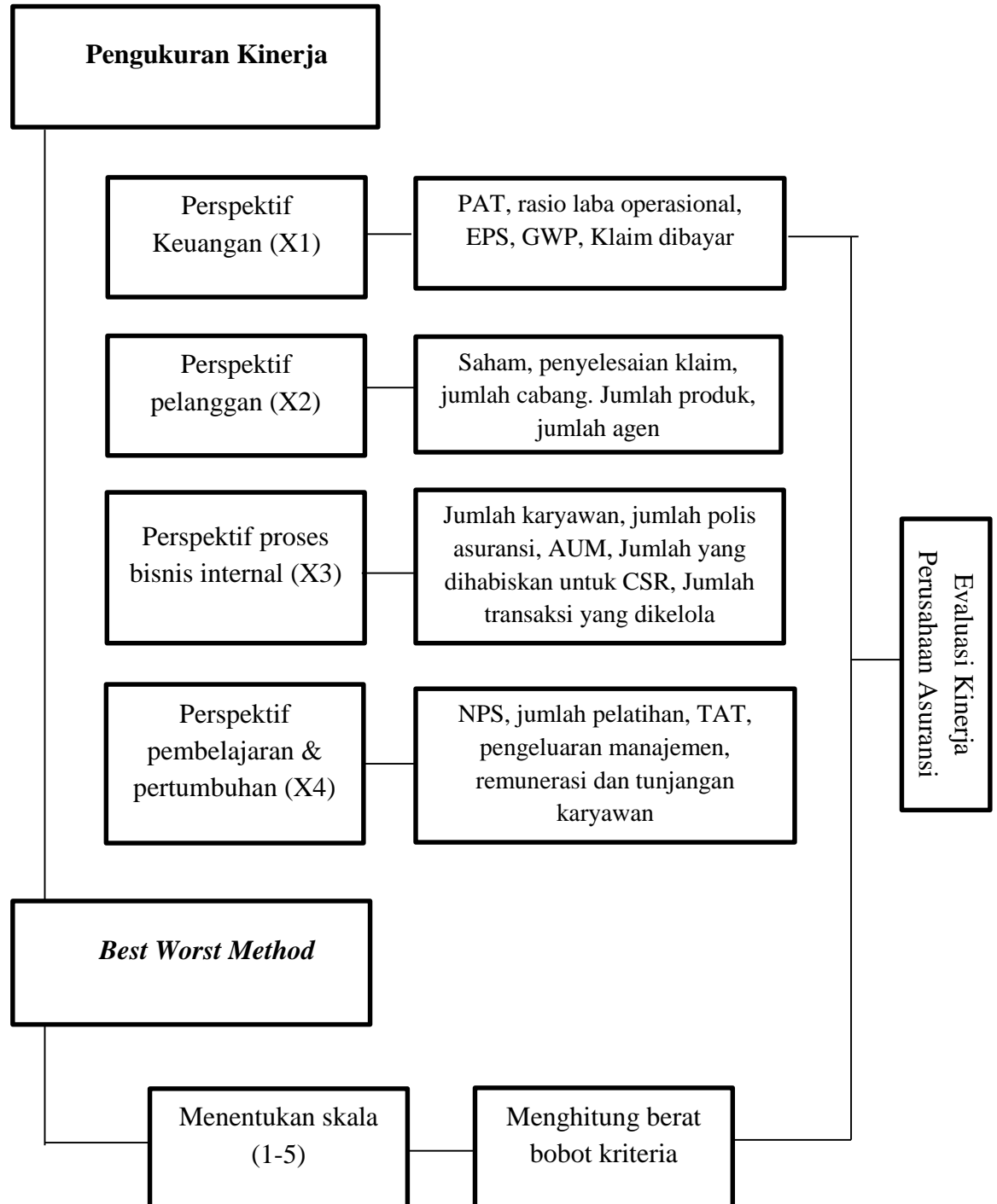
sehingga menciptakan suatu kondisi yang *balance* antara aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang mendukung tercapainya kinerja keuangan perusahaan yang diharapkan. Selain metode *balanced scorecard*, metode *best worst method* juga digunakan dalam penelitian ini.

*Best worst method* adalah metode MCDM berorientasi perbandingan yang membandingkan kriteria terbaik dengan kriteria lainnya dan semua kriteria lainnya dengan kriteria terburuk. Tujuannya adalah untuk menemukan bobot optimal dan rasio konsistensi melalui model optimasi linier sederhana yang dibangun dengan sistem perbandingan (Rezaei et al., 2016). Dalam literatur, beberapa penelitian telah menggunakan pendekatan MCDM baru ini. Setiap parameter kinerja yang diidentifikasi menandakan tujuan dan kompetensi tertentu dari perusahaan asuransi untuk keempat perspektif *balanced scorecard* yang dikembangkan. Misalnya, indikator ukuran kinerja utama PAT menunjukkan seberapa banyak organisasi benar-benar menghasilkan setelah membayar bunga dan pajak dan seberapa banyak yang dapat digunakan untuk kegiatan bisnis sehari-harinya, sedangkan rasio laba operasi menjelaskan laba yang dihasilkan perusahaan setelah membayar biaya variabel produksi, seperti upah, bahan baku, dll.

Laba per saham (EPS) adalah ukuran keuangan yang penting dan penting, yang menggambarkan dan mengungkapkan profitabilitas perusahaan sangat relevan dan vital bagi orang dan investor yang berdagang di pasar saham. EPS suatu perusahaan berhubungan langsung dengan profitabilitasnya. Di sisi lain, *gross written premium* (GWP) adalah total pendapatan dari kontrak yang diharapkan akan diterima oleh perusahaan asuransi sebelum dikurangi komisi reasuransi dan penyerahan. Selain itu, klaim dibayar (klaim dan manfaat dibayar) uang yang harus dibayarkan oleh perusahaan asuransi kepada tertanggung. Jumlah produk asuransi, jumlah cabang, dan jumlah agen mengungkapkan hubungan perusahaan asuransi dengan pelanggannya, yang berperan sebagai pendorong pertumbuhannya di masa depan. Selanjutnya jumlah polis yang diterbitkan, *asset under management* (AUM), jumlah

karyawan, jumlah yang dihabiskan untuk kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan jumlah transaksi yang dikelola adalah ukuran kinerja internal yang menunjukkan kompetensi operasional perusahaan asuransi untuk mengirimkan produk dan menyediakan layanannya secara konsisten. Selanjutnya, *net promoter score* (NPS), jumlah pelatihan, transaksi yang dikelola (premi reasuransi) reasuransi adalah sistem pengalihan risiko dari perusahaan asuransi ke perusahaan lain. Dengan kata lain, reasuransi adalah asuransinya perusahaan asuransi. Maksudnya, perusahaan asuransi akan mengalihkan risiko ketidakmampuan finansialnya kepada perusahaan lain (reasuradur). Pengeluaran manajemen, dan remunerasi karyawan dan tunjangan kesejahteraan mewakili aspek pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi, yang sangat penting untuk keberhasilan jangka panjangnya saat beroperasi di sektor asuransi yang kompetitif.

Berdasarkan uraian kerangka berpikir dapat dirumuskan konsep penelitian pada bagan berikut :



Gambar 2. Kerangka Penelitian.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah mendeskripsikan, meneliti dan menjelaskan sesuatu yang dipelajari apa adanya, dan menarik kesimpulan dari fenomena yang dapat diamati dengan menggunakan angka-angka. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang hanya menggambarkan isi suatu variabel dalam penelitian, tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu. Dengan demikian dapat diketahui bahwa penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan, mengkaji dan menjelaskan suatu fenomena dengan data (angka) apa adanya tanpa bermaksud menguji suatu hipotesis tertentu (Sulistyawati, 2022).

Menurut Edi Riadi (2016), Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data yaitu :

1. Data primer adalah data informasi yang diperoleh tangan pertama yang dikumpulkan secara langsung dari sumbernya. Sumber data yang dipakai peneliti adalah sumber data primer, data primer didapat melalui angket (kuesioner) sebagai penelitian.
2. Data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung dari objek penelitian. Data sekunder yang diperoleh adalah dari laporan tahunan perusahaan asuransi untuk tahun buku 2020-2021.

Pada bagian pertama, penelitian ini memulai dengan mengirimkan kuesioner berupa google form kepada responden. Setelah itu, kuesioner tersebut dipahami pertanyaannya. Prosedurnya dimulai dengan memfokuskan pada pengkajian terhadap responden, pengumpulan data melalui jawaban kuesioner mereka atas dari pengalaman tersebut. Penelitian ini melibatkan empat responden perusahaan asuransi yaitu, direktur, manajer, komisaris, dan akademisi. Jawaban kuesioner diterima oleh peneliti, selanjutnya peneliti menghitung bobot optimal dari masing-masing 17 perusahaan asuransi dengan menggunakan analisis BWM yang dilakukan mengacu kepada metodologi Rezaei (2016), menggunakan perangkat lunak *microsoft excel BWM Solver*.

Evaluasi kinerja perusahaan asuransi menggunakan BWM setelah empat parameter utama tersebut terdaftar, langkah selanjutnya adalah memperkirakan bobot relatif dari semua parameter kinerja sub-bisnis. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu menemukan bobot global dari keempat parameter kinerja bisnis utama. Setelah itu, bobot lokal kriteria kinerja sub-bisnis di bawah setiap parameter bisnis utama dihitung. Setelah bobot global untuk keempat kriteria kinerja bisnis utama dan bobot lokal dari dua puluh (20) parameter kinerja sub bisnis diestimasi, peneliti menghitung bobot akhir yang digunakan untuk menghitung indeks kinerja perusahaan asuransi.

Bobot akhir dari masing-masing kriteria kinerja sub-bisnis ditentukan dengan menggunakan persamaan satu (1) :

$$\text{Bobot akhir kriteria kinerja sub-bisnis} = \text{Bobot lokal dari sub kriteria kinerja} \times \text{Bobot global parameter kinerja}$$

Setelah semua bobot kriteria kinerja sub-bisnis ditentukan untuk perusahaan asuransi, sebuah indeks dikembangkan untuk menilai kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan. Untuk menghitung indeks ukuran kinerja dan memeriksa kemajuan perusahaan asuransi mengenai parameter evaluasi kinerja model *balanced scorecard*, data terkait untuk 20 kriteria kinerja sub-bisnis dua periode waktu yang berbeda diperlukan.

Kumpulan data aktual pertama terkait dengan 20 indikator ukuran kinerja yang teridentifikasi untuk periode awal ditetapkan sebagai nilai dasar, yang dalam hal ini berasal dari laporan tahunan perusahaan asuransi untuk tahun buku 2020-2021. Selanjutnya, nilai periode saat ini menggambarkan kumpulan data kedua untuk 20 KPI yang dipilih dan di evaluasi kinerja perusahaan asuransi menggunakan *balanced scorecard* dan *best worst method* dari laporan tahunan perusahaan asuransi untuk tahun buku 2020-2021. Nilai awal 100 ditetapkan untuk semua kriteria kinerja sub-bisnis dan setelah itu, point pembobotannya dihitung menggunakan persamaan 2.

Titik tertimbang =

Berat ukuran kinerja yang dinormalisasi (bobot akhir) x Titik awal

Indeks ukuran kinerja bisnis untuk periode awal diperkirakan dengan menjumlahkan semua poin pembobotan periode awal yang dihitung untuk setiap kriteria kinerja sub-bisnis. Untuk menganalisis pertumbuhan dan kemajuan perusahaan selama periode yang ditentukan, indeks ukuran kinerja untuk periode berikutnya juga diperlukan. Langkah pertama dalam menghitung indeks ukuran kinerja untuk periode saat ini adalah menghitung point periode berjalan dengan persamaan berikut. Persamaan tiga (3) dan persamaan empat (4) digunakan untuk masing-masing parameter kinerja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan.

Titik periode saat ini :

$(\text{Nilai tahun berjalan} / \text{Nilai dasar}) \times 100$

Titik periode saat ini :

$200 - [(\text{Nilai tahun berjalan} / \text{Nilai dasar}) \times 100]$



Menerapkan persamaan lima (5), nilai titik pembobotan periode saat ini untuk parameter kinerja sub-bisnis individual sekarang dilakukan dengan cara yang sama.

Titik tertimbang =

Berat ukuran kinerja yang dinormalisasi (bobot akhir) x Titik awal

Indeks kinerja untuk periode saat ini dihitung dengan menjumlahkan semua point pembobotan periode saat ini untuk semua ukuran kinerja sub-bisnis individu. Indeks kinerja untuk periode awal dan indeks kinerja untuk periode saat ini digunakan untuk membandingkan indeks kinerja perusahaan asuransi yang mendapatkan nilai indeks kinerja terbaik dan terburuk.

### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Pengukuran Variabel menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh peneliti peneliti sebelumnya dan sudah disesuaikan dengan objek penelitian. Berikut adalah definisi operasional variabel dan pengukurannya.

Pengukuran kinerja artinya suatu proses penentuan secara periodik hasil dari suatu proses efektifitas operasional perusahaan, dengan pengukuran keuangan dan non keuangan.

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* akan dilakukan menggunakan data yang ada. Perspektif-perspektif yang digunakan dalam *balanced scorecard* yaitu :

1. Perspektif Keuangan penggunaan perspektif keuangan dilakukan supaya dapat memberikan kinerja suatu organisasi dalam kemampuan mengelola keuangan dan menciptakan keuntungan. Kebaikan pengukuran dalam aspek keuangan adalah perusahaan akan mengetahui kinerja pada waktu lampau. Keburukannya adalah tidak dapat memberikan bagaimana kinerja-kinerja dimasa mendatang. Hal ini dapat terlepas dari sifat laporan keuangan berdimensi waktu lampau.
2. Perspektif Pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal adalah Pengukuran perspektif proses bisnis internal ini memungkinkan pimpinan perusahaan untuk melakukan identifikasi terhadap berbagai proses bisnis internal yang dianggap penting dan harus dikuasai dengan baik oleh pihak perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama, atau orang, sistem dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan angka panjang perusahaan, hasil ketiga pengukuran perspektif sebelumnya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan

prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Adapun variabel beserta operasionalnya dijelaskan dalam tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator
1.	Perspektif Keuangan (X1)	Perspektif keuangan yang menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit After Tax (PAT).</li> <li>• Rasio laba operasional</li> <li>• Laba persaham (EPS)</li> <li>• <i>Gross written premium (GWP)</i></li> <li>• Klaim dibayar</li> </ul>
2.	Perspektif Pelanggan (X2)	Perspektif pelanggan yang menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk, dan pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saham</li> <li>• Rata-rata waktu penyelesaian klaim</li> <li>• Jumlah cabang</li> <li>• Jumlah produk</li> <li>• Jumlah agen</li> </ul>
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah polis asuransi</li> <li>• Jumlah yang dihabiskan untuk kegiatan CSR</li> <li>• Jumlah transaksi yang dikelola</li> <li>• Jumlah karyawan</li> <li>• <i>Asset under management (AUM)</i></li> </ul>
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba nilai perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Net promoter score (NPS)</i></li> <li>• Jumlah pelatihan</li> <li>• Transaksi yang dikelola</li> <li>• Pengeluaran manajemen</li> <li>• Remunerasi dan tunjangan kesejahteraan karyawan</li> </ul>

### **3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007 : 61). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan asuransi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada periode 2020-2021.

#### **3.3.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2007:62), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan asuransi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan teknik pengambilan sampel yaitu dari populasi yang memiliki kriteria tertentu. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive Sampling* yang menetapkan pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh sampel-sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Kriteria yang digunakan untuk memilih sampel pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Perusahaan asuransi yang telah terdaftar di Bursa Efek Indonesia selama periode tahun 2020-2021.
2. Perusahaan asuransi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang tidak menerbitkan laporan keuangan tahunan secara berturut-turut selama periode penelitian dan tidak dapat diakses oleh publik.

### **3.4 Metode Analisis Data**

#### **3.4.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan untuk menyediakan informasi dasar tentang variabel dalam dataset dan menonjolkan potensi hubungan antar variabel (Ghozali, 2016). Penyajian data statistik deskriptif biasanya dalam bentuk diagram atau tabel. Analisis statistik deskriptif terdiri dari nilai *mean*, *median*, *maksimum*, *minimum*, dan *standard deviation* (Ghozali,2016).

### 3.4.2 *Best Worst Method (BWM)*

Peneliti menggunakan *best worst method* atau metode terbaik dan terburuk memiliki peringkat yang signifikan di bidang ekonomi dan bisnis sebagai model yang memberikan hasil yang andal dan relevan untuk pengambilan keputusan yang optimal. Rezaei (2015), mengembangkan BWM untuk mengatasi beberapa kekurangan AHP, yang pertama-tama berkaitan dengan sejumlah besar perbandingan dalam pasangan kriteria. Dengan menerapkan BWM, nilai koefisien bobot optimal hanya diperoleh dari perbandingan dalam pasangan kriteria. Sejumlah kecil perbandingan berpasangan menghilangkan ketidak konsistenan selama perbandingan kriteria. Itu memberikan pengaruh lebih lanjut untuk mendapatkan hasil yang lebih andal, karena hubungan transitivitas kurang dirusak, yang selanjutnya mempengaruhi konsistensi hasil yang lebih besar.

Dalam metode BWM, hanya perbandingan referensi yang menyiratkan penentuan keunggulan kriteria terbaik atas semua kriteria lain dan keunggulan kriteria lain semacam itu atas kriteria terburuk yang direalisasikan. Prosedur ini jauh lebih sederhana dan lebih akurat, dan menghilangkan perbandingan (sekunder) yang berlebihan. BWM mengimplikasikan bahwa satu kriteria terbaik dan satu kriteria terburuk mewakili titik referensi untuk perbandingan berpasangan dengan kriteria lain yang didefinisikan dalam setiap masalah MCDM dari dalam satu set kriteria evaluasi. Namun, dalam banyak masalah dunia nyata, ada situasi di mana tidak ada kriteria atau kriteria terbaik dan/atau terburuk yang unik, tetapi ada dua atau lebih kriteria terbaik dan atau terburuk (Rezaei, 2015, 2016).

#### **Langkah-langkah implementasi teknik *Best Worst Method* (Rezaei, 2015):**

##### **1. Penentuan Kriteria yang Ditetapkan**

Kriteria yang ditetapkan ditentukan berdasarkan hasil angket terhadap beberapa responden yang dianggap sebagai pakar diantaranya : direktur, manager, komisaris, dan akademisi. Masukan mereka dikumpulkan dalam

kuesioner. Kriteria pada pengolahan data dengan metode BWM diambil dari hasil sub kriteria paling berpengaruh pada metode *balanced scorecard*.

## **2. Penentuan Kriteria Terbaik dan Terburuk**

Langkah kedua dalam pembentukan BWM adalah penentuan kriteria terbaik dan terburuk. Kriteria terbaik adalah kriteria yang diidentifikasi oleh masing-masing pengambil keputusan sebagai kriteria terpenting, sedangkan kriteria terburuk adalah kriteria yang paling tidak penting berdasarkan pendapat masing-masing pakar atau pengambil keputusan.

## **3. Penentuan Preferensi Kriteria Terbaik**

Langkah ketiga terdiri dari mengidentifikasi kriteria terbaik dari kriteria semua kriteria lainnya. Informasi ini juga diperoleh berdasarkan pendapat pengambilan keputusan. Pengambil keputusan diminta untuk membandingkan kriteria terbaik yang mereka pilih dengan masing-masing kriteria lainnya dengan menyatakan preferensi mereka dengan menggunakan skala nilai antara 1–5.

## **4. Penentuan Preferensi Semua Kriteria Terhadap Kriteria Terburuk**

Langkah keempat *Best Worst Method* mirip dengan langkah ketiga. Kriteria *worst* mengacu pada kriteria yang dianggap paling tidak mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Kemudian dilakukan perbandingan berpasangan atau pembobotan antara kriteria lain dengan kriteria *worst* tersebut. Perbandingan atau pembobotan dilakukan dengan skala angka 1–5.

Metode BWM pada dasarnya menggunakan 9 (sembilan) skor penilaian. Meski demikian, penelitian ini menggunakan 5 (lima) skor penilaian, sehingga dilakukan modifikasi terhadap perhitungannya.

Skala untuk perbandingan berpasangan untuk *Best Worst Method* :

Tabel 3.2 Skala untuk Metodologi Terburuk dan Terbaik

Sangat tidak penting	Tidak penting	Penting	Cukup penting	Sangat penting
1	2	3	4	5

Sumber : (Gupta, 2018).

## 5. Menghitung Bobot Optimal

Tahap selanjutnya adalah menghitung bobot optimal tiap kriteria. Perhitungan bobot optimal kriteria dipermudah dengan *BWM Solver* yang telah dikembangkan pada *Microsoft Excel* dengan data dari hasil matriks perbandingan berpasangan *Best to Others* dan *Others to Worst*. Proses tersebut dilakukan secara otomatis karena telah deprogram oleh Rezaei (2016). Adapun perhitungan manual dapat dilakukan dengan pendekatan *Simplex Linier Programming*. Setelah itu, akan didapatkan hasil yang menunjukkan nilai reliabilitas dari setiap pilihan yang diambil. Hasil perhitungan tersebut adalah bobot optimal ( $W^*_1, W^*_2, \dots, W^*_N$ ) dari setiap kriteria. Setelah diperoleh hasil akhir, maka *consistency level* tiap kriteria dapat ditentukan, Nilai *Consistency ratio* terhadap hasil BWM dapat ditentukan menggunakan  $\xi^*$  dan *consistency index*.

Dalam menentukan nilai CI, harus mengetahui nilai dari  $a_{BW}$  terlebih dahulu. Nilai  $a_{BW}$  adalah nilai matriks pertemuan antara *best* dan *worst* dari matriks perbandingan berpasangan BO dan OW.

Nilai consistency index dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.3 Tabel Indeks Konsistensi (CI)

$a_{BW}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Indeks Konsistensi (CI)	0,00	0,44	1,00	1,63	2,30	3,00	3,73	4,47	5,23

Sumber : (Rezaei, 2015).

Nilai CR yang mendekati 0 menunjukkan bahwa hasil perhitungan semakin reliabel, sedangkan nilai CR yang mendekati 1 menunjukkan hasil perhitungan yang semakin kurang reliabel (Rezaei, 2015). Semakin rendah



rasio konsistensi, semakin tinggi reliabilitas perbandingan. *Consistency Ratio* pada langkah metodologi BWM (*best worst method*) berikutnya untuk memeriksa dan memverifikasi keandalan perbandingan (Veskovi et al., 2020).

Setelah didapatkan nilai CI kemudian nilai CR dapat dihitung dengan persamaan berikut ini :

$$\text{Consistency Ratio} = \frac{\xi^*}{\text{consistency Index}}$$

Nilai *consistency ratio* (CR) harus lebih kecil dari nilai ambang batas yang ditetapkan sesuai dengan masing-masing kriteria. Untuk 4 (empat) kriteria memiliki nilai ambang batas sebesar 0,2352, dan untuk 5 (lima) kriteria memiliki nilai ambang batas sebesar 0,3019. Artinya dapat dikatakan bahwa penilaian telah konsisten atau dapat diterima.

Tabel 3.4 Ambang Batas Konsistensi Rasio, Rezaei (2020).

		Number of criteria, $n$						
$a_{BW}$	3	4	5	6	7	8	9	
3	0.2087	0.2087	0.2087	0.2087	0.2087	0.2087	0.2087	
4	0.1581	0.2352	0.2738	0.2928	0.3102	0.3154	0.3273	
5	0.2111	0.2848	0.3019	0.3309	0.3479	0.3611	0.3741	
6	0.2164	0.2922	0.3565	0.3924	0.4061	0.4168	0.4225	
7	0.2090	0.3313	0.3734	0.3931	0.4035	0.4108	0.4298	
8	0.2267	0.3409	0.4029	0.4230	0.4379	0.4543	0.4599	
9	0.2122	0.3653	0.4055	0.4225	0.4445	0.4587	0.4747	

Catatan: untuk  $a_{BW} = 1,2$ , dan  $n=2$ , nilai ambang batas adalah 0

*Software* yang digunakan pada penelitian ini adalah Ms. Excel 2013 dan BWM *Solvers* dengan tahapan analisis sebagai berikut :

1. Identifikasi kriteria perusahaan asuransi
2. Validasi pakar menggunakan kuesioner
3. Penentuan alternatif perusahaan asuransi
4. Penentuan bobot kriteria dan alternatif
5. Perhitungan bobot optimal kriteria menggunakan metode BWM.

## BA B V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis indikator kinerja dari yang paling diperhatikan sampai yang tidak diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer dan membandingkan perusahaan asuransi di Indonesia yang memiliki indeks kinerja paling terbaik dan indeks kinerja paling terburuk dengan metode *best worst method* (BWM). Hal ini bertujuan untuk memberikan penerapan model metode terbaik-terburuk (BWM) diterapkan untuk pertama kalinya di domain asuransi untuk menilai kinerjanya selama dua periode. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel perspektif keuangan, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif proses bisnis internal, variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan analisis dan uraian pembahasan, maka disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil analisis variabel dan indikator dari yang diperhatikan sampai yang tidak diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer yang didapat adalah :

a. Variabel Perspektif Keuangan (X1) memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 2,8529, artinya dalam penelitian ini variabel perspektif keuangan yang paling diperhatikan dalam keputusan manajer.

b. Variabel Perspektif Pelanggan (X2) memiliki nilai rata-rata (mean) perspektif pelanggan sebesar 2,7647, artinya dalam penelitian ini variabel perspektif pelanggan masih diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer.

c. Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 2,2941, artinya dalam penelitian ini variabel perspektif proses bisnis internal masih diperhatikan dalam keputusan manajer.

d. Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 2,0588, artinya dalam penelitian ini variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak diperhatikan dalam keputusan manajer

e. Indikator Profit After Tax (PAT) memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 3,9706, artinya dalam penelitian ini indikator profit after tax yang paling diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer.

f. Indikator Jumlah Agen memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 2,4706, artinya bahwa tingkat indikator jumlah agen cukup rendah, dalam penelitian ini indikator jumlah agen tidak diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer.

2. Berdasarkan hasil perhitungan nilai indeks kinerja yang didapat menggunakan metode BWM adalah PT Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG menunjukkan peringkat ke 1 perusahaan asuransi terbaik tahun 2020 dengan memperoleh nilai akhir indeks kinerja sebesar 101,25. Selanjutnya, PT Asuransi Bina Dana Arta menunjukkan peringkat ke 17 perusahaan asuransi terburuk untuk tahun 2020 dengan nilai akhir indeks kinerja sebesar 85,89. PT Prudential Life Assurance menunjukkan peringkat ke 1 perusahaan asuransi terbaik tahun 2021 dengan memperoleh nilai hasil indeks kinerja sebesar 155,77. Selanjutnya, PT Asuransi Bina Dana Arta menunjukkan peringkat ke 17 perusahaan asuransi terburuk untuk tahun 2021 dengan nilai akhir indeks kinerja sebesar 90,06.

3. Metode pengambilan keputusan BWM yang sudah dikembangkan memiliki beberapa kelebihan yakni metode BWM membuat perbandingan secara terstruktur sehingga proses perhitungan rinci dari kriteria sampai sub-kriteria. Hasil akhir yang didapat memberi kemudahan pengguna dalam mengetahui kinerja perusahaan asuransi serta metode yang dipakai dapat

menjadi alternatif metode pengambilan keputusan untuk permasalahan sejenis maupun permasalahan lainnya.

4. Analisis dalam metode *Best Worst Method*, PT Asuransi Harta Aman Pratama didapat bobot global perspektif keuangan sebesar 0,2409, bobot global perspektif pelanggan sebesar 0,1447, bobot global perspektif proses bisnis internal sebesar 0,1265 dan bobot global perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,4879. Artinya dalam metode *best worst method* perspektif yang paling diperhatikan dalam pengambilan keputusan manajer adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

5. Metode BWM tidak hanya dapat digunakan untuk menurunkan bobot secara mandiri, tetapi juga dapat dikombinasikan dengan metode MCDM lainnya seperti AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan ANP (*Analytical Network Process*).

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini :

1. Sampel dalam penelitian ini masih relative sedikit yaitu, dua tahun untuk mengukur kinerja perusahaan asuransi di Indonesia. Sehingga dibutuhkan sampel yang lebih besar untuk peneliti selanjutnya.
2. Dalam proses pengambilan data melalui website perusahaan asuransi, satu perusahaan asuransi yang tidak menerbitkan laporan keuangannya secara tahun berturut-urur sehingga menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

## **5.2 Saran**

Saran untuk peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut :

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penelitian ini dapat diperluas dan menjadi lebih baik dengan saran berupa penelitian ini dapat menggunakan metode MCDM lainnya seperti AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan ANP (*Analytical Network Process*), VIKOR atau TOPSIS untuk memperluas penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Muri Yusuf.2005. Metodologi Penelitian (Dasar-Dasar Penyelidikan Ilmiah). Padang: UNP Press.
- Abdelghany, M., & Abdel-Monem, M. 2019. Balanced scorecard model for water utilities in Egypt. *Water Practice and Technology*. 14(1), 203-216.
- Aditiyo, Marhenda. 2012. Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Organisasi. *Jurnal Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada*, 2(3).
- Ahmadi, H.; Ku Kusi-Sarpong, S.; Rezaei, J. 2017. Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. *Recourses Conserv. Recycl.* 2017, 126, 99–106.
- Annisa,M.L 2019. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan.*JurnalProfita*,12(3),433.<https://doi.org/10.22441/profita2019.v12.03.006>.
- Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y., & de Leeuw, S. 2017. Toward a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194-218.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. 1997. *Management Accounting*. Edisi 2. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Badi, I., Shetwan, A., & Hemeda, A. 2019. A grey-based assessment model to evaluate health-care waste treatment alternatives in Libya. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 2(3), 92-106.
- Beemsterboer, D.J.C.; Hendrix, E.M.T.; Claassen, G.D.H. 2018. On solving the Best-Worst Method in multi-criteria decision-making. *IFAC-Papers OnLine*, 51(11), 1660–1665. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2018.08.218>.
- Brunelli, M., & Rezaei, J. 2019. A multiplicative best–worst method for multi-criteria decision making. *Operations Research Letters*, 47(1), 12-15. <https://doi.org/10.1016/j.orl.2018.11.008>.
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. 2011. A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908-932.

- Cocca, P & Alberti, M. 2010. A Framework to Assess Performance Measurement Systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol 59 (2) : 186 – 200.
- Dedhy Sulistiawan, Yeni Januarsi, Dan Liza Alvia. 2011. Creative Accounting Mengungkap Manajemen Laba Dan Skandal Akuntansi. *Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Dewi, I. Gusti Ayu Agung Meilinda Setia, and I. Wayan Suartana. 2018. Analisis Komparatif Kinerja Pada Lembaga Perkreditan Desa Kecamatan Mengwi Dengan Metode Balanced Scorecard. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 23(1):651.
- Dincer, H., Hacıoglu, U. dan Yuksel, S. 2016 .Balanced Scorecard-based Performance Assessment of Turkish Banking Sector with Analytic Network Process. *International Journal of Decision Sciences & Applications-IJDSA*, 1(1), pp. 1–21.
- Djo, Noviana Hermanus, and Ida Bagus Dharmadiaksa. 2019. Penerapan Balanced Scorecard Pada Pengukuran Kinerja. *Blue Bird Tbk. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 26(3):1912–37.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. 2021. Performance evaluation of an insurance using an integrated balanced scorecard (bsc) and best–worst method (bwm). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33–50. <https://doi.org/10.31181/dmame2104033d>.
- Edi Riadi. 2016. *Statistika Penelitian Analisis Manual Dan IBM SPSS*, Jogjakarta.
- Ghaffari, S.; Arab, A.; Nafari, J.; Manteghi, M. 2017. Investigation and evaluation of key success factors in technological innovation development based on BWM. *Decision Science Letters*, 6(3), 295–306. 10.5267/j.dsl.2016.12.001.
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS* 25. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gupta, H. 2018. Evaluating service quality of airline industry using hybrid best worst method and VIKOR. *Journal of Air Transport Management*, 68, 35-47. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.06.001>.
- Hakkak, M., & Ghodsi, M. 2015. Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.

- Hanuma, Soraya & Kiswara, Endang. 2011. Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di PT. Astra Honda Motor). *Jurnal Universitas Diponegoro*.
- Hery. 2017. *Balanced Scorecard for Bussiness*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Indranatha, I. Gst. Ngr. Agung L., and I. Ketut Suryanawa. 2013. Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana akuntansi*, 4(3), 451–71.
- Jensen and Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Jurnal of Financial Economics*. V.3. No 4.p. 305-360.
- Kaplan, R. S. (1994). Devising a balanced scorecard matched to business strategy. *Planning Review*, 22(5), 15-48.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Karra, Eleni D. 2005. The Evaluation of an Academic Institution using the Balanced Scorecard (Academic Scorecard): The Case of University of Macedonia, Thessaloniki, Greece. <http://www.ssrn.com>.
- Kheybari, S., Kazemi, M., & Razaeei, J. 2019. Bioethanol facility location selection using best–worst method. *Applied Energy*, 242 (February), 612–623. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2019.03.054>.
- Kriyantono, Rachmat. 2012. *Public Relations & Crisis Management (Pendekatan Critical Public Relations Etnografi Kritis & Kualitatif)*. Jakarta: Kencana.
- Kronologi Kasus Gagal Bayar Jiwasraya Versi OJK”, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20191230095752-78-460918/kronologi-kasus-gagal-bayarjiwasraya-versi-ojk>, diakses 22 Januari 2020.
- Kushwaha, D. K., Panchal, D., & Sachdeva, A. 2020. Risk analysis of cutting system under intuitionistic fuzzy environment. *Reports in Mechanical Engineering*, 1(1), 162- 173.
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Teixeira, M. R. 2012. The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20-29.
- Misbahuddin dan Iqbal Hasan. 2018. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta.

- Mohammadi, A., Moharrer, M., & Babakhanifard, M. S. 2019. The business model and balanced scorecard in creative tourism: the ultimate strategy boosters. *Current Issues in Tourism*, 22(17), 2157-2182.
- Mulyawan, S. 2015. Manajemen Keuangan. Bandung: CV Pustaka Setia.
- 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.
- Olsen, Eric O., Honggeng Zhou, Denis M. S. Lee, Yoke Eng Ng, Chow Chew Chong, and Pean Padunchwit. 2007. Performance Measurement System and Relationships with Performance Results: A Case Analysis of a Continuous Improvement Approach to PMS Design. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56(7):559–82.
- Pamucar, D., Ecer, F., Cirovic. 2020. Application of improved best worst method (BWM) in real-world problems. *mathematics*, 8(8), 10.3390/MATH8081342.
- Putrayasa, I. M. A. 2011. Pengukuran Kinerja Ditinjau Dari Empat Perspektif Balanced Scorecard Pada Koperasi Martha Yasa Di Desa Penarungan. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*. 7(3).
- Rezaei, J. 2015. Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 53, 49–57. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2014.11.009>.
- Rezaei, J. Wang, J.; Tavasszy, L. 2015. Linking supplier development to supplier segmentation using Best Worst Method. *Expert Syst. Appl*, 42, 9152–9164.
- Rezaei, J. Nispeling, T., Sarkis, J., & Tavasszy, L. 2016. A supplier selection life cycle approach integrating traditional and environmental criteria using the best worst method. *Journal of Cleaner Production*, 135, 577-588. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.125>.
- Rezaei, J. van Roekel, W. S., & Tavasszy, L. 2018. Measuring the relative importance of the logistics performance index indicators using Best Worst Method. *Transport Policy*, 68(December 2017), 158-169. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.05.007>.
- Rezaei, J. 2020. A Concentration Ratio for Nonlinear Best Worst Method. *International Journal of Information Technology and Decision Making*, 19(3), 891-907. <https://doi.org/10.1142/S02196220200500170>.
- Saaty, T.L. Analytic Hierarchy Process; McGraw-Hill: New York, NY, USA, 1980.



- Salimi, N.; Rezaei, J. Evaluating firms' R&D performance using best worst method. *Evaluation and Program Planning*, 66, 147-155. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.10.002>.
- Sapardianto. 2013. Analisis Pengukuran kinerja dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda). *eJournal Administrasi Bisnis*, Volume 1, Nomor 2: Hal 94-103.
- Setyono, R.P.; Sarno, R. 2018. Vendor Track Record Selection Using Best Worst Method. In Proceedings of the 2018 International Seminar on Application for Technology of Information and Communication, Semarang, Indonesia, 7 October 2018; pp. 41–48.
- Silitonga, Niko. 2020. The Moderating Effect Of Independent Commissioners On Financial Policy And Public Ownership Toward Corporate Financial Performance. *International Journal of Contemporary Accounting* 2(2):139–54.
- Sipayung, Friska. 2009. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dan Sistem Manajemen Strategis. *Jurnal Manajemen Bisnis* 2(1):7–14.-
- Stoš, D., Lenort, R., Wicher, P., & Holman, D. 2015. Green transport balanced scorecard model with analytic network process support. *Sustainability*, 7(11), 15243- 15261.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sullivan, V. S., & Widoatmodjo, S. 2021. Kinerja Keuangan Bank Sebelum Dan Selama Pandemi (COVID–19). *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(1), 257. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i1.11319>.
- Sulistiyawati, W., Wahyudi, & Trimuryono, S. 2022. Analisis (Deskriptif Kuantitatif) Motivasi Belajar Siswa Dengan Model Blended Learning Di Masa Pandemi Covid19. 68-73.
- Sumarlan, Ahmad., & Setiadi., WY. 2022. Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balance Scorecard Pada PT Asuransi Multi Artha Guna TBK Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen & Ekonomi Islam*. Vol. 5 No. 1.
- Tangen, S. 2004. Performance Measurement: From Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 8(53):726– 37.
- Taylor, William. 2009. The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: *The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus*. <http://ssrn.com>.

- Thurstone, L.L. A law of comparative judgment. *Psychol. Rev.* 1927, 34, 273.
- Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- Van de Kaa, G.; Fens, T.; Rezaei, J.; Kaynak, D.; Hatun, Z.; Tsilimeni-Archangelidi, A. .2019. Realizing smart meter connectivity: Analyzing the competing technologies Power line communication, mobile telephony, and radio frequency using the best worst method. *Renew. Sustain. Energy Rev.*, 103, 320–327.
- Velimirović, D., Velimirović, M. dan Stanković, R., 2011. Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*, 6(1), pp.63-72.
- Vesković, S., Milinković, S., Abramović, B., & Ljubaj, I. 2020. Determining criteria significance in selecting reach stackers by applying the fuzzy PIPRECIA method. *Operational Research in Engineering Sciences: Theory and Applications*, 3(1), 72-88.
- Widi, K. G. 2015. Pengaruh Struktur Kepemilikan, Ukuran Komite Audit, Dan Kualitas Audit Terhadap Luas Pengungkapan Kompensasi Manajemen Kunci Di Laporan Keuangan. *Derema Jurnal Manajemen*.
- Wirakusuma, D. K. 2016. Pengaruh Perencanaan Pajak, Kepemilikan Manajerial dan Ukuran Perusahaan terhadap Praktek Manajemen Laba. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Yodha Isna Rahmat Saputra. 2018. Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (CSR) Terhadap--Kinerja Perusahaan dan Nilai Perusahaan (Studi Pada Perusahaan--Perusahaan Indeks *Sustainable and Responsible Investment* kehati yang Terdaftar di BEI Periode 2013–2017). *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.
- Yuliana, Yusuf. 2020. Analisis Rasio Keuangan Dalam Menilai Kinerja Keuangan Pada PT. Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Periode 2016-2019. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*
- Yuniasari, Dita. 2016. Penelitian Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT Prudential Life Assurance. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. Vol 5 (10).
- Zhao, H., Zhao, H., & Guo, S. (2016). Mengevaluasi manfaat komprehensif taman ramah lingkungan dengan menggunakan pendekatan pengambilan keputusan multi-kriteria untuk ekonomi sirkular. *Jurnal Produksi Bersih*. doi:10.1016/j.jclepro.2016.11.041.
- Zhao, H., Guo, S., & Zhao, H. 2018. Comprehensive benefit evaluation of eco-industrial parks by employing the best-worst method based on circular economy and sustainability. *Environment, development and sustainability*, 20(3), 1229-1253. 10.1007/s10668-017-9936-6.

Zolfani, S. H., & Chatterjee, P. 2019. Comparative evaluation of sustainable design based on Step-Wise Weight Assessment Ratio Analysis (SWARA) and Best Worst Method (BWM) methods: A perspective on household furnishing materials. *Symmetry*, 11(1), 1-33. 10.3390/sym11010074.

Zulfiandri, M. I., Yasin, H., & Sudarno, S. 2021. Pemilihan Smartphone Terbaik Penunjang Kegiatan Akademis Menggunakan Metode Bwm Dan Pengembangan Ahp. *Jurnal Gaussian*, 10(1), 55–65. <https://doi.org/10.14710/j.gauss.v10i1.30542>.

<https://lifepal.co.id/media/perusahaan-asuransi-yang-bangkrut/>

<https://dataindonesia.id/bursa-keuangan/detail/pendapatan-premi-asuransi-rp39591-triliun-hingga-september-2022>

<https://www.cnbcindonesia.com/market/20230117103458-17-406027/cerita-di-balik-3-kasus-asuransi-besar-yang-gantung>

<https://www.sinarmas.co.id/read/artikel/asuransi-sinar-mas-meraih-asuransi-terbaik-investor-awards-2021-kategori-asuransi-umum-aset-di-atas-rp-5-triliun>.

<https://www.cnbcindonesia.com/market/20220801175356-17-360258/tugu-insurance-sabet-gelar-perusahaan-asuransi-terbaik-2022#:~:text=Jakarta%2C%20CNBC%20Indonesia%20%2D%20PT%20Asuransi,2%2C5%20Triliun%20Ke%20Atas>.