

**PENGUKURAN KINERJA  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA KANTOR OPERASIONAL AJB BUMIPUTERA 1912  
BATAM NAGOYA**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)**

**Pada Program Studi Akuntansi**

**Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**Disusun Oleh :**

**Margaretha Vonky Dinaseptina**

**NPM : 02 04 13837**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**APRIL, 2007**

**SKRIPSI**

**PENGUKURAN KINERJA  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA KANTOR OPERASIONAL AJB BUMIPUTERA 1912  
BATAM NAGOYA**

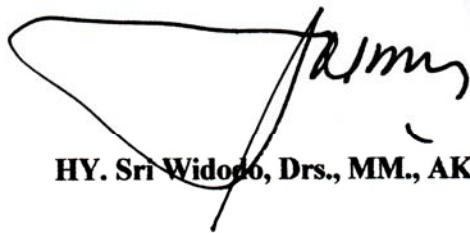
**Disusun Oleh:**

**Margaretha Vonky Dinaseptina**

**NPM: 02 04 13837**

**Telah dibaca dan disetujui oleh:**

**Pembimbing Utama**



**HY. Sri Widodo, Drs., MM., AKT.**

**Tanggal : 11 April 2007**

**SKRIPSI**

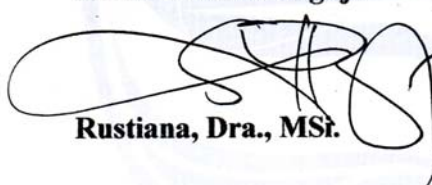
**PENGUKURAN KINERJA  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA KANTOR OPERASIONAL AJB BUMIPUTERA 1912  
BATAM NAGOYA**

**Yang dipersiapkan dan disusun oleh:  
MARGARETHA VONKY DINASEPTINA  
NPM : 02 04 13837**

**Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 15 Mei 2007  
Dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat  
Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

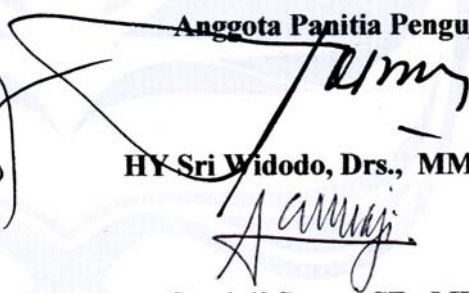
**SUSUNAN PANITIA PENGUJI**

**Ketua Panitia Penguji**

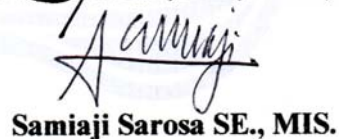


**Rustiana, Dra., MSi.**

**Anggota Panitia Penguji**



**HY Sri Widodo, Drs., MM., AKT.**


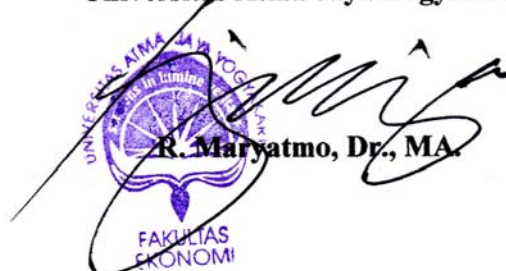


**Samiaji Sarosa SE., MIS.**

**Yogyakarta, 15 Mei 2007**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

**Universitas Atma Jaya Yogyakarta**



**R. Maryatmo, Dr., MA.**

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**PENGUKURAN KINERJA  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA KANTOR OPERASIONAL AJB BUMIPUTERA 1912  
BATAM NAGOYA**

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut / catatan kaki / daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 11 April 2007

Yang menyatakan,



Margaretha Vonky Dinaseptina

## **MOTTO**

☉ *Biarlah Dia yang telah memulai yang baik  
dalam diri dan hidup kita,  
berkenan untuk menyelesaikannya pula.*

☉ *Serahkanlah perbuatanmu kepada Tuhan,  
maka terlaksanalah segala rencanamu.*

**(Amsal 16:3)**

☉ *Ia memberikan segala sesuatu indah pada waktunya,  
bahkan Ia memberikan kekekalan pada hati mereka.*

**(1 Korintus 2:9)**

*Kupersembahkan Skripsi ini pada :*

- ♥ *Allah Bapa di Surga, rasa syukur atas berkat kehidupan yang Kau berikan..*
- ♥ *Bunda Maria, untuk doa novenaMu yang kudus..*
- ♥ *Yesus Kristus, terima kasih atas penyertaanMu dalam setiap langkah hidupku..*
- ♥ *Papa Tercinta, Bennedictus Koesdyanto , tiada kata yang terindah selain “terima kasih” atas segala pengorbananmu..*
- ♥ *Mama Tercinta, Yashinta C Henny S , apa jadinya hidup dan hariku tanpa doa dan belaian kasih sayangmu..*
- ♥ *Mba dan Masku tersayang, ♀ Vicky & ♂ Victor , Shine on..Let’s make harmony for a better future..*

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan salah satu ungkapan syukur kepada Tuhan yang maha pemurah dan ucapan terima kasih kepada keluarga yang tercinta.

Penulisan skripsi ini berdasarkan penelitian yang dilakukan di Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Program Studi Akuntansi, Jurusan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah berusaha sebaik mungkin dengan kemampuan yang dimiliki, tetapi penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang terdapat dalam penulisan ini, yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan banyak pihak yang telah memberikan sumbangan pikiran, waktu dan tenaga kepada penulis, skripsi ini tidak akan tersusun dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak HY. Sri Widodo, Drs., MM., Akt. selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.

2. Bapak Dr. R. Maryatmo, MA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Bapak dan Ibu Dosen, Staff, pihak perpustakaan S1 yang selama ini telah banyak membantu dalam masa perkuliahan
3. Bapak Edrianto, selaku Pimpinan Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.
4. Seluruh Jajaran Pegawai di Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.
5. *Papa & Mama tercinta* yang telah memberikan banyak dukungan baik dorongan, semangat dan doa yang tiada henti. Terima kasih untuk semua jerih payah papa dan mama dan izinkan Onky untuk membalasnya kelak.
6. *Mba Vicky & Mas Victor* yang dengan sabar dan setia selalu memberi semangat dan dukungan serta doa.
7. *Sahabat-ku* : Emilia, Meika, Nora, Airin, Sapphira. Terima kasih atas semangat dan dukungan serta doanya.
8. *My beloved friends*: Imma, Lia, Mba Endang, Vey, Mei, Ime, Evi, Marcel, Andre, Ambar, Nica, Dewik, Retta, Erik, Fani, Benie, Gideon, Siska. Terima kasih atas dukungan dan keceriaan yang kalian berikan saat masa kuliah dan di Jogja.
9. *Teman-teman seperjuangan Ekonomi Akuntansi angkatan 2002*. Maju terus pantang mundur.
10. Untuk *Anak-anak KKN* : Pak Ketu, Mas Anggit, Bang Edo, Kotek, FenKoen, Sari, Christin, Icu. Terima kasih atas keceriaan selama KKN.



11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan.

“Titik Harapan” ini adalah langkah awal yang konkrit untuk mendasari langkah berikutnya. Dan semoga penulisan skripsi ini mampu memberikan sesuatu yang positif (walau kecil) bagi yang sempat membacanya.

Yogyakarta, 11 April 2007

Penulis

Margaretha Vonky Dinaseptina

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>INTISARI .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Batasan Masalah .....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
1.6. Metodologi Penelitian .....	5
1.6.1 Tempat Penelitian .....	5

1.6.2	Metode Pengumpulan Data.....	6
1.6.3	Metode Analisis Data.....	7
1.7	Sistematika Penulisan Laporan .....	10
<b>BAB II</b>	<b>LANDASAN TEORI .....</b>	<b>12</b>
2.1	Pengukuran Kinerja.....	12
2.1.1	Pengukuran Kinerja Keuangan .....	13
2.1.2	Pengukuran Kinerja Non Keuangan.....	14
2.2	<i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2.1	Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2.2	Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.2.2.1	Perspektif Keuangan .....	18
2.2.2.2	Perspektif Pelanggan.....	20
2.2.2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	23
2.2.2.4	Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	25
2.3	Hubungan Sebab Akibat Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.4	Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja .....	28
2.5	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
<b>BAB III</b>	<b>GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>30</b>
3.1	Sejarah Perusahaan.....	30
3.2	Falsafah, Visi, Misi, Strategi, Tujuan dan Budaya Perusahaan .	32
3.2.1	Falsafah Perusahaan .....	32
3.2.2	Visi Perusahaan.....	33

3.2.3	Misi Perusahaan .....	33
3.2.4	Strategi Perusahaan .....	33
3.2.5	Tujuan Perusahaan .....	33
3.2.6	Budaya Perusahaan .....	34
3.3	Struktur Organisasi Perusahaan .....	34
3.3.1	Pemimpin Operasional .....	35
3.3.2	Penata Usaha .....	38
3.3.3	Kasir .....	39
3.3.4	Pegawai Administrasi .....	39
3.3.5	Agen Koordinator (Supervisor).....	40
3.3.6	Agen .....	42
3.4	Produk Asuransi Jiwa AJB Bumiputera 1912.....	42
3.5	Prosedur Masuk Asuransi Jiwa .....	44
3.6	Prosedur Pembayaran Klaim.....	45
3.7	Kinerja Perusahaan Saat Ini .....	44
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>47</b>
4.1	Merumuskan Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Kondisi Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.....	47
4.1.1	Mengidentifikasi Visi dan Misi.....	47
4.1.2	Mengidentifikasi Sasaran Strategis Setiap Perspektif.....	48
4.1.3	Menentukan Tolak Ukur Setiap Perspektif .....	49

4.1.4	Menentukan Target Dari Tolak Ukur Setiap Perspektif ...	53
4.2	Penilaian Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	57
4.2.1	Mengolah Data Yang Diperoleh dari Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.....	57
4.2.2	Membandingkan Data Yang Diolah Dengan Target Yang Ingin Dicapai Pada Tolak Ukur Setiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	65
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>75</b>
5.1	Kesimpulan .....	76
5.2	Saran.....	78
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>xix</b>
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Sasaran Strategis Masing-Masing Perspektif.....	48
Tabel 4.2 Penentuan Target Masing-Masing Tolak Ukur.....	53
Tabel 4.3 Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.....	55
Tabel 4.4 Pertumbuhan Pendapatan.....	57
Tabel 4.5 ROE.....	57
Tabel 4.6 <i>Customer Acquisition</i> .....	58
Tabel 4.7 <i>Customer Retention</i> .....	58
Tabel 4.8 Kepuasan Pemegang Polis .....	59
Tabel 4.9 <i>Cycle Effectiveness</i> (CE) pada proses penerbitan polis.....	61
Tabel 4.10 <i>Cycle Effectiveness</i> (CE) pada proses klaim .....	62
Tabel 4.11 Jumlah Pegawai Yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.....	62
Tabel 4.12 <i>Separation Rate</i> .....	63
Tabel 4.13 Kepuasan Pegawai .....	64
Tabel 4.14 Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Pada Perspektif Keuangan .....	66
Tabel 4.15 Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Pada Perspektif Pelanggan.....	67

Tabel 4.16 Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Pada Perspektif

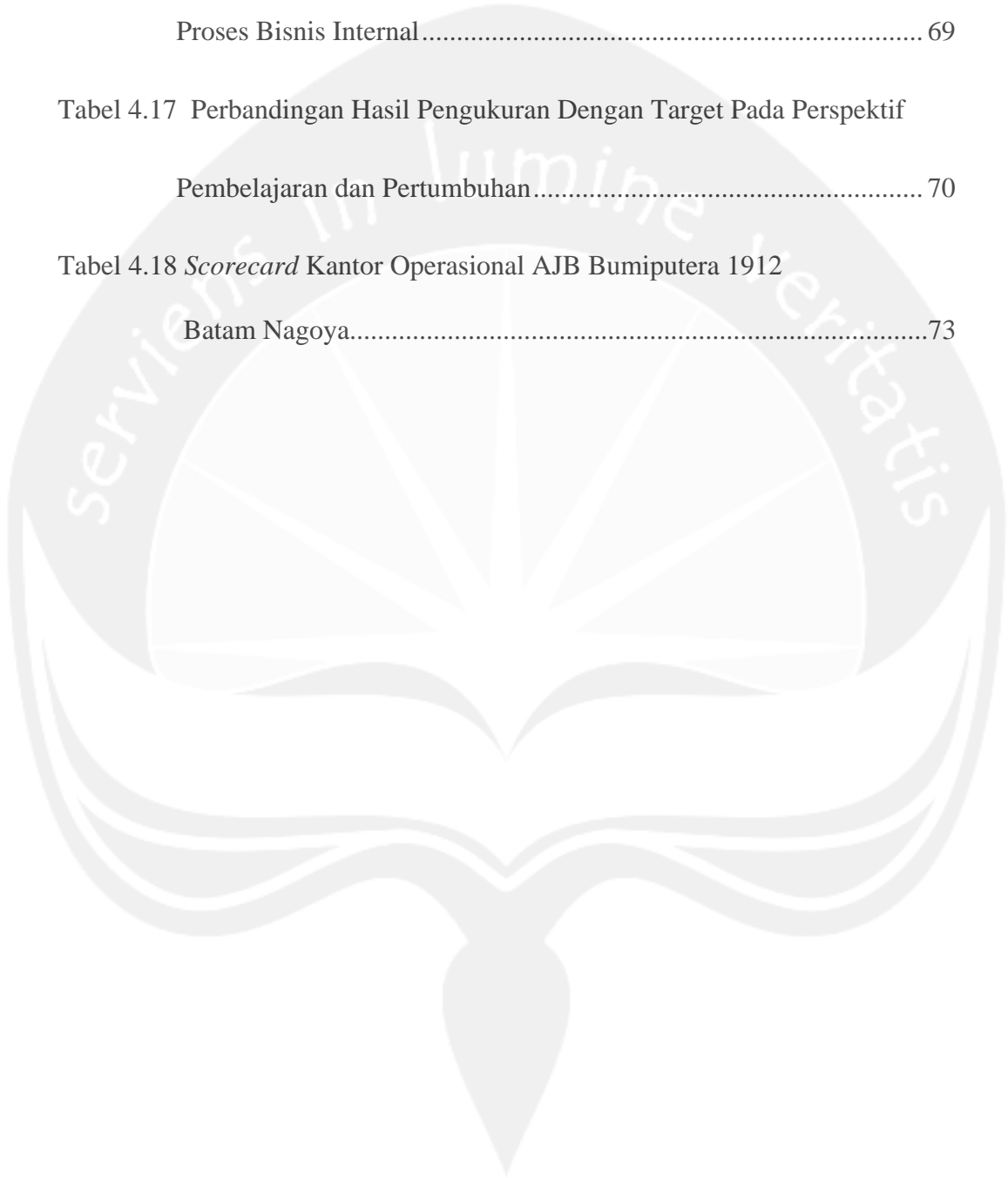
Proses Bisnis Internal..... 69

Tabel 4.17 Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Pada Perspektif

Pembelajaran dan Pertumbuhan..... 70

Tabel 4.18 *Scorecard* Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912

Batam Nagoya.....73



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Strategi .....	17
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan : Ukuran Utama .....	21
Gambar 2.3 Model Generik : Proposisi Nilai Pelanggan.....	23
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal :Model Rantai Nilai Genetik .....	25
Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja .....	26
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.....	35
Gambar 4.1 Tahap Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912Batam Nagoya.....	54



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Kepuasan Pemegang Polis
- Lampiran 2 Data Kuesioner Pemegang Polis
- Lampiran 3 Kuesioner Kepuasan Pegawai
- Lampiran 4 Data Kuesioner Pegawai
- Lampiran 5 Neraca
- Lampiran 6 Laporan Laba Rugi
- Lampiran 7 Surat Keterangan Riset Penelitian

**PENGUKURAN KINERJA  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA KANTOR OPERASIONAL AJB BUMIPUTERA 1912  
BATAM NAGOYA**

**Disusun Oleh :  
Margaretha Vonky Dinaseptina  
NPM : 02 04 13837**

**Pembimbing Utama**

**HY. Sri Widodo, Drs., MM., AKT.**

**Intisari**

Penelitian ini bertujuan untuk membuat rancangan *Balanced Scorecard* dan mengukur kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam riset ini adalah: (1) observasi, wawancara, kuesioner (2) merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya (3) penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* membantu manajer melihat bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi manajer mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan.

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.