

BAB V

PENUTUP

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep mengukur kinerja perusahaan dalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut menjadikan perusahaan memperoleh suatu pengukuran kinerja yang meliputi keseluruhan aspek yang akan menyelaraskan tujuan jangka pendek (aspek keuangan) dan tujuan jangka panjang perusahaan (aspek non keuangan). Penetapan pengukuran kinerja yang diturunkan dari *strategics goals* yang telah ditetapkan membuat pengukuran tersebut dapat lebih mudah dipahami dan diimplementasikan kepada seluruh pegawai. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* memungkinkan kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini.

Sebagai penutup dalam bab ini, penulis menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian tentang kinerja Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selain itu, penulis juga ingin memberikan saran sesuai dengan kemampuan yang dimiliki penulis yang dapat dijadikan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja manajemen pada masa yang akan datang.

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang sudah diuraikan pada bab IV, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya diukur dengan *Balanced Scorecard* adalah kurang baik karena ada beberapa hasil pengukuran kinerja yang belum memenuhi target. Penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya diukur dengan *Balanced Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal telah memenuhi target, sedangkan untuk perspektif lainnya yang belum memenuhi target akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pada perspektif keuangan, kinerja perusahaan pada tolak ukur pertumbuhan pendapatan menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Tolak ukur pertumbuhan pendapatan pada tahun 2005 belum memenuhi target. Penurunan dirasakan terutama pada saat memasuki tahun ajaran baru dan hari besar keagamaan yaitu Idul Fitri karena dana untuk pembayaran premi dialihkan untuk dana pendidikan sekolah maupun untuk membeli kebutuhan hari raya.

- b. Pada perspektif pelanggan, kinerja perusahaan pada tolak ukur *customer retention* menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Tolak ukur *customer retention* dinilai belum memenuhi target yang ditetapkan. Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pemegang polis lama masih di bawah target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan adanya pemegang polis yang pindah keluar kota karena tugas, pemegang polis yang sudah habis masa kontraknya sehingga mereka tidak tercatat lagi sebagai

pemegang polis serta adanya PHK yang menyebabkan mereka tidak sanggup membayar premi asuransi lagi sehingga mereka lebih memilih untuk berhenti berasuransi.

- c. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja perusahaan pada tolak ukur *separation rate* tidak memenuhi target yang ditetapkan. Alasan banyaknya pegawai yang keluar adalah mereka mengikuti pasangannya (suami) ke luar kota atau daerah. Ini disebabkan mayoritas yang menjadi pegawai di kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya adalah perempuan. Situasi kerja yang kondusif serta pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai berupa uang maupun barang menjadi kunci keberhasilan dari usaha menekan jumlah pegawai yang keluar dan meningkatkan loyalitas, komitmen dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

5.2. Saran

Dari hasil pengukuran kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya, diketahui bahwa kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan, penulis menyarankan agar perusahaan mempertahankan pola penagihan yang tepat waktu dengan mengingatkan awal bulan sebelum jatuh tempo agar pemegang polis sudah mempersiapkan dana untuk pembayaran premi.

Kinerja perusahaan dilihat dari perspektif pelanggan untuk mempertahankan pemegang polis lama dengan terus memberikan pelayanan yang maksimal dan berkesinambungan sehingga mereka puas. Untuk memudahkan

pembayaran premi, selain pelayanan penagihan ke tempat yang diinginkan pemegang polis juga diadakan pembayaran *on line* melalui ATM (Anjungan Tunai Mandiri).

Sedangkan kinerja perusahaan dilihat dari perpektif pertumbuhan dan pembelajaran, penulis menyarankan perusahaan tetap mempertahankan situasi kerja yang kondusif serta pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai berupa uang maupun barang yang menjadi kunci keberhasilan dari usaha menekan jumlah pegawai yang keluar dan meningkatkan loyalitas, komitmen dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

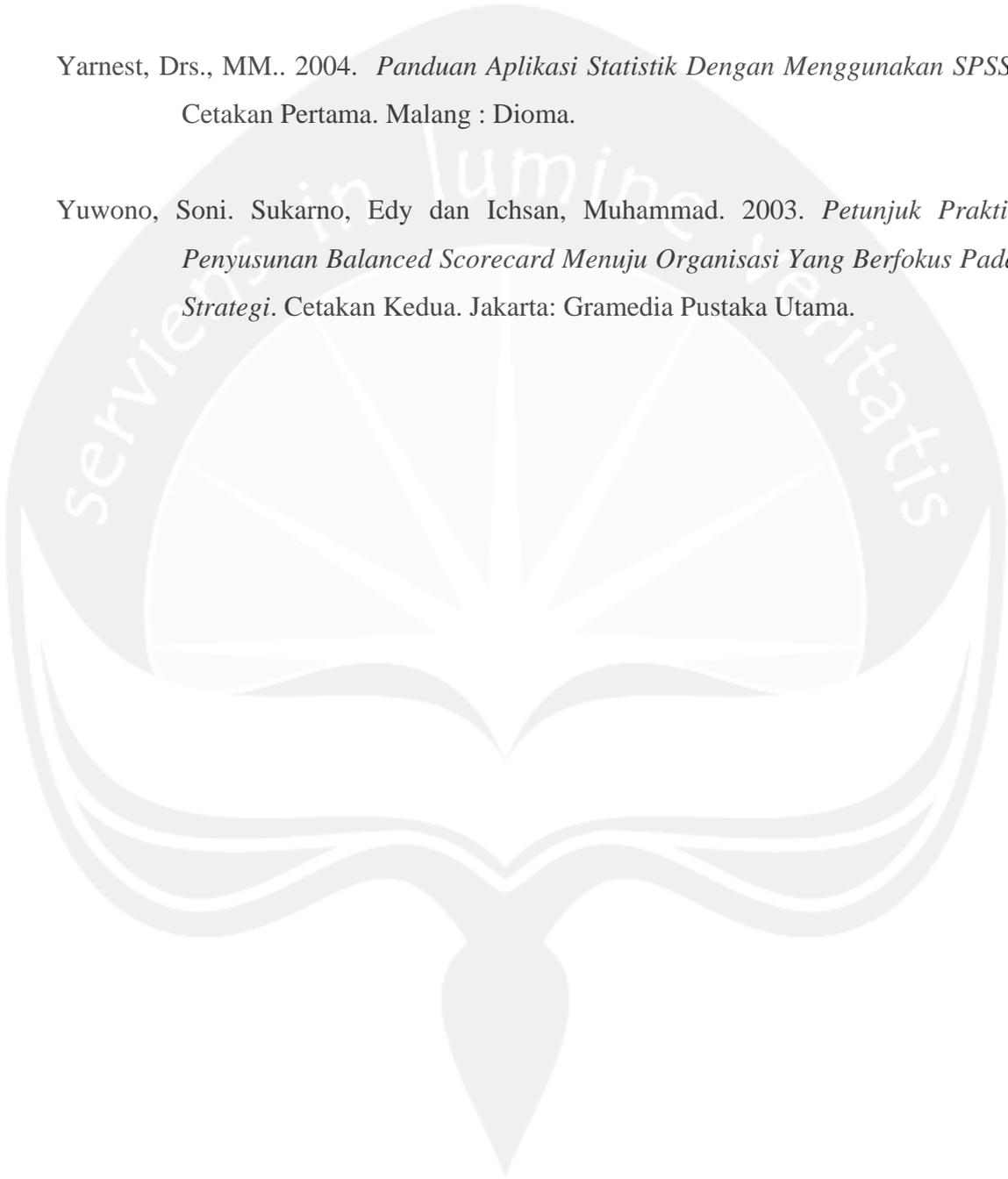
DAFTAR PUSTAKA

- Huseini, Dr. Matini. Juni 1997. *Balanced Scorecard : Penyeimbang Pengukuran Kinerja Organisasi*. Usahawan No.06 Thn XXVI hal 19-20.
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi : Balanced Scorecard*. Jakarta : Erlangga.
- Mirza, Teuku. Juni 1997. *Balanced Scorecard*. Usahawan No.06 Thn XXVI hal 14-18.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan : Balanced Scorecard*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama. Yogyakarta :UPP AMP YKPN.
- Secakusuma, Thomas. Juni 1997. *Perspektif Proses Bisnis Internal Dalam Balanced Scorecard*. Usahawan No.06 Thn XXVI hal 8-13.
- Soetjipto, Budi.W. Juni 1997. *Mengukur Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Usahawan No.06 Thn XXVI hal 21-24.
- Sugiyono, Drs. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan kedua. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Supranto, J .Prof., M.A. 2001. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan : Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Cetakan kedua. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Supriyono, R.A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta.: BPFE.

Yarnest, Drs., MM.. 2004. *Panduan Aplikasi Statistik Dengan Menggunakan SPSS*.
Cetakan Pertama. Malang : Dioma.

Yuwono, Soni. Sukarno, Edy dan Ichsan, Muhammad. 2003. *Petunjuk Praktis
Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada
Strategi*. Cetakan Kedua. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.







Kepada
Yth. Bpk/ Ibu/ Sdr
di Batam Nagoya

Dengan hormat,

Perkenankanlah saya mengganggu kegiatan Bpk/ Ibu/ Sdr sebentar. Sebelumnya, saya ingin memperkenalkan diri terlebih dahulu.

Nama : Margaretha Vonky Dinaseptina
No Mhs : 02 04 13837
Mahasiswa : Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Sebagai mahasiswa, saya mempunyai tugas akhir yaitu menyusun skripsi. Untuk itu, saya memberanikan diri mengganggu kegiatan Bpk/ Ibu/ Sdr dalam rangka mencari data yang diperlukan untuk penyusunan skripsi saya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya”. Daftar pertanyaan ini saya buat hanya untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk penyusunan skripsi saya pada Fakultas Ekonomi Akuntansi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Informasi yang saya dapatkan akan sangat bermanfaat bagi tujuan penelitian ini apabila Bpk/ Ibu/ Sdr menjawab pertanyaan di bawah ini dengan sungguh-sungguh dan benar.

Akhirnya, atas bantuan dan kesediaan Bpk/ Ibu/ Sdr, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

(Margaretha Vonky Dinaseptina)

KUESIONER KEPUASAN PEMEGANG POLIS

Berilah tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang anda anggap paling sesuai.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

NO	KETERANGAN	SS	S	N	TS	STS
A	Reliability (Keandalan)					
1	Prosedur pencairan klaim yang mudah dan cepat.					
2	Penerbitan polis yang tepat waktu.					
B	Responsiveness (Daya Tanggap)					
3	Kemampuan pegawai AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya untuk cepat tanggap menyelesaikan keluhan pemegang polis.					
4	Pegawai AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya mampu memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti.					
C	Assurance (Jaminan)					
5	Pegawai AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya selalu bersahabat dalam memberikan pelayanan.					
6	Pegawai AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya selalu menjaga kerahasiaan transaksi yang anda lakukan.					
7	Kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya yang memiliki reputasi yang baik.					
D	Emphaty (Empati)					
8	Pegawai AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya memberikan perhatian khusus kepada semua pemegang polis.					
9	Pegawai AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya menjalin komunikasi yang baik dengan para pemegang polis.					
10	AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya memiliki kepedulian dalam meningkatkan kualitas pelayanan.					

E	Tangibles (Berwujud)					
11	Lokasi kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya yang strategis dan mudah dijangkau.					
12	Penataan dan pengaturan ruangan kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya yang nyaman.					
13	Kerapian dan kebersihan kantor serta pegawai AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.					



Data Kepuasan Pemegang Polis

Res p	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	2	4	4
2	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	5
5	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4
6	5	4	4	3	4	3	5	2	2	4	4	2	4
7	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	2	2	4
8	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	2	3
9	3	4	2	4	4	3	4	3	3	2	4	3	2
10	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4
11	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
12	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
13	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
14	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
15	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
16	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3
17	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
18	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
19	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4
20	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	2	2
21	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	4	2	3
22	3	3	3	4	4	2	3	3	4	2	4	2	2
23	4	4	3	4	4	3	3	2	2	3	2	3	4
24	5	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	3
25	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4
26	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3
27	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	5	4	5
28	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	5
29	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	2	2	4
30	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	4	4	5
31	5	5	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
32	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4
33	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5
34	2	3	3	3	5	4	5	3	3	3	5	3	3
35	3	5	3	4	5	4	5	3	2	3	5	3	2
36	3	4	2	4	2	4	2	3	4	3	2	3	4
37	4	4	3	4	4	3	3	2	3	3	5	4	4
38	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
39	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	4
40	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
41	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
42	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5

43	3	4	4	5	4	3	5	3	4	3	5	4	4
44	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
45	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3
46	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
47	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
48	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5
49	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5



KEPUASAN PEMEGANG POLIS

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
reliability	50	2.5	5.0	3.990	.6662
responsiveness	50	2.5	5.0	3.820	.6289
assurance	50	2.7	5.0	3.860	.5757
emphaty	50	2.3	4.7	3.540	.6663
tangibles	50	2.3	5.0	3.713	.6901
Valid N (listwise)	50				



Validitas dan Reliability Kepuasan Pemegang Polis

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.898	.898	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
polis1	46.62	38.689	.681	.846	.886
polis2	46.56	41.109	.470	.925	.896
polis3	46.98	40.142	.544	.415	.893
polis4	46.48	39.479	.565	.792	.892
polis5	47.04	38.407	.735	.975	.884
polis6	46.44	40.496	.554	.799	.892
polis7	46.64	38.602	.590	.967	.891
polis8	46.50	41.480	.467	.946	.896
polis9	46.44	38.374	.641	.755	.888
polis10	47.08	38.442	.729	.951	.884
polis11	47.00	37.959	.732	.956	.884
polis12	46.50	41.194	.502	.938	.894
polis13	46.68	38.630	.590	.972	.891

KUESIONER KEPUASAN PEGAWAI

Berilah tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang anda anggap paling sesuai.

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral

TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

NO	KETERANGAN	SS	S	N	TS	STS
1	Jenis pekerjaan yang anda tangani sudah sesuai dengan harapan anda.					
2	Bakat dan kecakapan yang anda miliki cukup mendukung dalam pekerjaan.					
3	Anda jarang mengalami masalah yang berat dalam pekerjaan anda.					
4	Pimpinan anda cukup tegas dan konsisten dalam menegakkan peraturan yang ada.					
5	Pimpinan anda bersikap adil dalam mengambil keputusan.					
6	Pimpinan mengawasi kerja pegawai dengan baik.					
7	Pimpinan selalu memberi penghargaan atas prestasi kerja anda.					
8	Anda jarang mengalami masalah kerja yang berarti dengan pegawai yang lain.					
9	Hubungan antar pegawai mendukung terciptanya produktivitas kerja.					
10	Anda merasa senang dan bangga terhadap pekerjaan anda.					

Data Kepuasan Pegawai

Resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5
2	4	4	4	2	3	1	4	3	5	5
3	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4
4	4	4	3	3	3	2	5	4	5	5
5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4
6	5	4	4	3	5	2	4	4	5	4
7	4	4	2	5	4	4	3	4	3	5
8	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5
11	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
12	3	4	1	4	4	4	5	1	4	4
13	4	4	3	4	4	3	5	3	5	4
14	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	2	3	3	5	4	4	4	4
16	5	5	5	4	3	4	5	4	5	4
17	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5
18	4	3	3	2	1	4	5	3	5	4
19	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4
20	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
21	4	4	3	2	3	2	4	3	5	5
22	4	5	4	4	4	3	2	5	4	5
23	4	5	4	4	4	3	2	5	4	5
24	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4
25	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4
26	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4
27	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
28	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5
29	4	4	4	3	3	2	3	4	5	4
30	3	4	2	4	3	1	4	2	4	4

KEPUASAN PEGAWAI

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item_1	30	3.0	5.0	4.033	.4901
item_2	30	3.0	5.0	4.067	.5208
item_3	30	1.0	5.0	3.233	1.0063
item_4	30	2.0	5.0	3.600	.8550
item_5	30	1.0	5.0	3.700	.8367
item_6	30	1.0	5.0	3.300	1.0554
item_7	30	2.0	5.0	4.067	.8683
item_8	30	1.0	5.0	3.667	.8841
item_9	30	3.0	5.0	4.367	.5561
item_10	30	4.0	5.0	4.367	.4901
Valid N (listwise)	30				

Validitas dan Reliability Kepuasan Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	85.7
	Excluded ^a	5	14.3
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.921	.922	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
pgw1	34.10	43.059	.621	.610	.920
pgw2	34.67	34.644	.909	.970	.900
pgw3	34.90	36.162	.836	.811	.905
pgw4	34.27	39.582	.644	.877	.917
pgw5	33.97	40.999	.708	.866	.915
pgw6	34.57	33.909	.886	.969	.902
pgw7	34.67	34.230	.885	.912	.902
pgw8	34.47	39.154	.665	.876	.915
pgw9	33.83	41.247	.468	.583	.926
pgw10	33.77	43.426	.485	.649	.924

**Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912**

Wisma Bumiputera, Lantai 18 - 21
Jl. Jend. Sudirman Kav. 75, Jakarta 12910
Telepon : (021) 2512154, 2512157
Fax : (021) 2512172 Telex : 65219, 65470 BPMLIC IA
Tromol Pos 4586 KBY, 1235/JKT, Alamat Kawat : BUMIPUTERA JKT
Website : www.bumiputera.com
E-mail : bp1912@bumiputera.com

KANTOR OPERASIONAL AJB BUMIPUTERA 1912 BATAM NAGOYA
NERACA
31 DESEMBER 2005

	Dalam Rupiah
AKTIVA	
Kas	703,677
Pinjaman Polis	221,052,531
Pinjaman Polis Flat Tetap	439,841,529
BNI'46 Drop/ Ambil (Jlr Kuning)	99,821,543
Piutang Pegawai	48,743,495
Piutang Pengobatan	23,318,768
Setoran/Drop Antar Daerah	170,836,715
Set/Drop Uang Tunai/Bank KP	170,333,069
Setoran Biaya KP	127,352,427
Yayasan Bumiputera Sejahtera	2,112,154
R/C SPSI	50,000
Aktiva Tetap	24,788,495,096
JUMLAH AKTIVA	26,092,661,004
UTANG DAN MODAL	
UTANG	
Utang	373,272,016
Titipan Premi Pemegang Polis	43,837,755
Pajak Pengobatan	369,972
Pajak Penghasilan Pasal 21 Peg	57,414,494
PPH Pasal 23 WAPU	17,293,429
JUMLAH UTANG	492,187,666
MODAL	25,600,473,338
JUMLAH UTANG DAN MODAL	26,092,661,004

**Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912**

Wisma Bumiputera, Lantai 18 - 21
Jl. Jend. Sudirman Kav. 75, Jakarta 12910
Telepon : (021) 2512154, 2512157
Fax : (021) 2512172 Telex : 65219, 65470 BPLIC IA
Tromol Pos 4586/KBY, 1235/JKT, Alamat Kawat : BUMIPUTERA JKT
Website : www.bumiputera.com
E-mail : bp1912@bumiputera.com

KANTOR OPERASIONAL AJB BUMIPUTERA 1912 BATAM NAGOYA
LAPORAN LABA RUGI
31 DESEMBER 2005

PENERIMAAN

Premi		
Premi Pertama	2,527,978,161	
Premi Lanjutan	6,640,044,531	
Potongan Premi	<u>(17,328,320)</u>	
Jumlah Premi		9,150,694,372
Hasil Investasi (Hasil Bunga dan Pinjaman)		217,632,701
Hasil Usaha Lain		<u>17,047,004</u>
JUMLAH PENERIMAAN		9,385,374,077

BIAYA

Biaya Asuransi		
Klaim	4,417,668,176	
Komisi	<u>954,918,065</u>	
Jumlah Biaya Asuransi		5,372,586,241
Biaya Operasional		
Biaya Pertama	239,505,167	
Biaya Umum	151,368,545	
Biaya Investasi	<u>4,151,812</u>	
Jumlah Biaya Operasional		<u>395,025,524</u>
JUMLAH BIAYA		(5,767,611,765)

LABA SEBELUM PAJAK

Pajak Penghasilan		3,617,762,312
LABA BERSIH		(1,067,828,694)
		<u>2,549,933,618</u>

SURAT KETERANGAN

No.09/PO/BTU/I/2007

Yang bertanda tangan di bawah ini Pimpinan Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya :

Nama : Edrianto, SE
Jabatan : Pimpinan Operasional
Alamat : Jl. Sriwijaya no 12 Pelita
Batam Nagoya

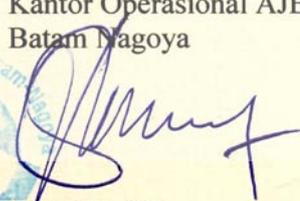
Dengan ini menerangkan bahwa

Nama : Margaretha Vonky Dinaseptina
No Mhs : 02 04 13837
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Akuntansi Strata I
Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya, untuk menyusun skripsi guna melengkapi persyaratan kelulusan sarjana, dengan judul "Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya".

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Batam, 15 Januari 2007
Kantor Operasional AJB Bumiputera 1912
Batam Nagoya



Edrianto, SE
Pimpinan Operasional

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

1. Latar Belakang Masalah

Sebagaimana diketahui tujuan perusahaan pada umumnya adalah mendapatkan laba. Semua itu tidak lepas dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang ada. Persaingan dunia usaha yang semakin ketat mengakibatkan perusahaan mempunyai strategi tersendiri dan selalu memanfaatkan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Pengukuran kinerja penting bagi organisasi karena dapat mengukur berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja, pegawai termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja memberikan pedoman dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja memerlukan alat pengukuran yang tepat yang membantu dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Alat pengukuran yang sering digunakan adalah aspek keuangan (*Return On Investment, Return On Equity, Profit Margin, Economic Value Added*). Pengukuran yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan dianggap tidak relevan dengan kondisi bisnis saat ini. Kelemahan dari pengukuran yang hanya mengukur kinerja keuangan saja adalah tidak mampu untuk mengukur kinerja atas harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia). Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi telah mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Demikian pula sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik saat ini boleh jadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang perusahaan (Mirza, 1997).

Pengukuran kinerja keuangan dirasa sudah tidak memadai karena tidak dapat memberi informasi mengenai faktor-faktor lain dalam perusahaan yang perlu dikelola dan ditingkatkan dalam menghadapi persaingan. Untuk mengatasi keterbatasan dan kelemahan tersebut, maka muncul pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek non keuangan misalnya kepuasan pelanggan, kualitas produk, pengembangan

perusahaan dan pengembangan karyawan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif yang mempertimbangkan pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001)

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan Kaplan dan Norton. *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. (Mulyadi, 2005). Manajer harus dapat melihat pada berbagai hal seperti profit, kualitas, produk baru, pertumbuhan pasar dan harga dalam menjamin keberhasilan dan keunggulan kompetitif. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam aspek keuangan saja melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam aspek bagaimana perusahaan menciptakan nilai kepada pelanggan yang ada sekarang dan masa depan dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang (Sonny Yuwono, 2003).

Kantor Operasional Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Batam Nagoya merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi jiwa. AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya masih menekankan pengukurannya pada aspek keuangan. Aspek lain yang berkaitan dengan kepuasan *customer*, kecepatan dan ketepatan waktu proses, keterampilan pegawai dan hal lain yang berkaitan dengan manajemen perusahaan dalam meningkatkan pelayanan menjadi sangat penting untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya telah memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan akan tetapi kinerja perusahaan tidak secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang diterjemahkan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard* dan belum memiliki tujuan strategis serta tolak ukur yang jelas. Persaingan antar perusahaan yang ketat menyebabkan AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya sudah seharusnya menyadari perlunya pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan latar belakang yang sudah dijelaskan, penelitian ini diberi judul “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Kantor Operasional Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Batam Nagoya”.

2. Perumusan Masalah

“Bagaimana merancang dan mengukur kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?”

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk membuat rancangan dan mengukur kinerja pada kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

4. Metode Penelitian

a. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya yang terletak di Jl. Sriwijaya no 24 Pelita Batam Nagoya.

b. Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

a. Observasi

Penulis melakukan pengamatan dan pencatatan langsung terhadap kegiatan yang ada di kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya.

b. Wawancara

Penulis mengajukan beberapa pertanyaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan.

c. Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden secara langsung yang diisi sendiri oleh responden yang menjadi sampel penelitian. Kuesioner disebar untuk mengetahui tingkat kepuasan pemegang polis dan pegawai. Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala *Likert*. Dimana responden diminta untuk menjawab

beberapa pernyataan dalam kuesioner dengan memilih satu di antara lima butir skala interval (skala *likert*) yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), Sangat Tidak Setuju (STS).

2. Data Sekunder

Data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan, data tentang pemegang polis, data tentang produk, data tentang pegawai, serta data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

c. Metode Analisis Data

1. Pengujian Kuesioner

Dalam pengujian kuesioner digunakan uji validitas untuk mempertanggungjawabkan ketelitian dan ketepatan kuesioner yang digunakan, Pengujian validitas memakai teknik korelasi *product moment*. Selain itu juga digunakan uji reliabilitas untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat diandalkan sebagai alat pengukur. Untuk uji reliabilitas yang digunakan adalah koefisien *Alfa Cronbach*.

2. Merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi perusahaan

Langkah-langkah yang dilakukan :

- a. Mengidentifikasi visi dan misi perusahaan
- b. Mengidentifikasi sasaran strategis setiap perspektif
- c. Menentukan tolak ukur setiap perspektif
- d. Menentukan target tolak ukur setiap perspektif

3. Melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah yang dilakukan :

- a. Mengolah data yang diperoleh dari perusahaan.
- b. Membandingkan data yang diolah dengan target yang ingin dicapai pada tolak ukur-tolak ukur setiap perspektif *Balanced Scorecard*.
- c. Menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian.

5. Hasil penelitian

→ Rancangan *Balanced Scorecard* dan hasil pengukuran kinerja realisasi kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya yang diteliti pada tahun 2005.

a. Perspektif Keuangan

Tolak ukur pertumbuhan pendapatan pada tahun 2005 belum memenuhi target yang ditetapkan yaitu hanya sebesar 8,48% sementara target yang ditetapkan sebesar 20% dikarenakan jumlah pemegang polis yang berkurang. Penurunan pendapatan juga dirasakan pada saat memasuki tahun ajaran baru dan hari besar keagamaan yaitu Idul Fitri. Hampir semua dana untuk pembayaran premi dialihkan untuk dana pendidikan sekolah maupun untuk membeli kebutuhan hari raya.

Tolak ukur ROE pada tahun 2005 belum memenuhi target yang ditetapkan yaitu sebesar 9,96% sementara target yang ditetapkan 10%. Hal ini dikarenakan laba AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya yang masih kecil mengingat kondisi perekonomian, sosial dan politik negara kita yang masih memprihatinkan dan semakin menjamurnya perusahaan asuransi jiwa.

b. Perspektif Pelanggan

Tolak ukur *customer acquisition* dinilai belum memenuhi target yang ditetapkan. Ini dapat dilihat dari berkurangnya pemegang polis baru yang hanya 52,87% yang masih di bawah target yang ditetapkan sebesar 60%. Hal ini terjadi karena banyaknya bermunculan perusahaan asuransi jiwa yang serupa sehingga persaingan menjadi lebih ketat karena masyarakat mempunyai banyak pilihan untuk menentukan ke mana mereka ingin berasuransi.

Tolak ukur *customer retention* dinilai belum memenuhi target yang ditetapkan. Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pemegang polis lama masih di bawah target yang ditetapkan yaitu hanya sebesar 57,34% sementara target yang ditetapkan sebesar 90%. Hal ini disebabkan adanya pemegang polis yang pindah keluar kota karena tugas, pemegang polis yang sudah habis masa kontraknya sehingga mereka tidak tercatat lagi sebagai pemegang polis serta adanya PHK yang menyebabkan mereka tidak sanggup membayar premi asuransi lagi sehingga mereka lebih memilih untuk berhenti berasuransi.

Kepuasan pemegang polis dinilai telah memenuhi target yang ditetapkan. Mean yang dicapai sebesar 3,78 sementara target yang ditetapkan sebesar 3. Faktor yang menyebabkan pemegang polis puas adalah pelayanan penagihan premi ke tempat yang diinginkan pemegang polis, adanya potongan premi jika pemegang polis membayarkan preminya langsung ke kantor AJB Bumiputera 1912, pelayanan pegawai yang mampu memberi informasi yang jelas dan terbaru mengenai Bumiputera, serta pelayanan pegawai kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya yang ramah dan bersahabat.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak ukur *Cycle Effectiveness* (CE) pada proses penerbitan polis sudah memenuhi target. *Cycle Effectiveness* (CE) pada proses penerbitan polis adalah 0,71 sementara target yang ditetapkan adalah ≤ 1 . Penerbitan polis dapat diproses cepat karena dari proses dokumen hingga pengiriman cepat dan tepat waktu. Ini semua didukung dari pihak pegawai yang mampu memasukkan data dengan cepat serta kerja sama dengan pihak pengiriman yang mampu mengirimkan data dan dokumen tepat waktu.

Tolak ukur *Cycle Effectiveness* (CE) pada proses klaim juga telah memenuhi target. *Cycle Effectiveness* (CE) pada proses klaim adalah 0,04 sementara target untuk semua klaim asuransi adalah ≤ 1 . Faktor yang menyebabkan semua proses pencairan klaim berjalan lancar adalah adanya kerjasama antara pegawai dengan pemegang polis yang bersangkutan. Pemegang polis mampu mempersiapkan segala persyaratan yang diperlukan dalam pencairan klaim dan jika persyaratan sudah terpenuhi, maka pegawai akan langsung mencairkan klaim tersebut.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Persentase jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan adalah 85,14% sementara target yang ditetapkan adalah 80%. Peningkatan profesionalitas dan pengembangan SDM dapat memperlancar proses pertumbuhan dan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Motivasi dan keahlian pegawai diperlukan dalam sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal.

Tolak ukur *separation rate* melebihi target yang ditetapkan yaitu sebesar 18.67% sementara target yang ditetapkan 5%. Alasan banyaknya pegawai yang keluar adalah mereka mengikuti pasangannya (suami) ke luar kota atau daerah. Ini disebabkan mayoritas yang menjadi pegawai di kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya adalah perempuan. Situasi kerja yang kondusif serta pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai berupa uang maupun barang menjadi kunci keberhasilan dari usaha menekan jumlah pegawai yang keluar dan meningkatkan loyalitas, komitmen dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

Kepuasan pegawai sudah memenuhi target yang ditetapkan. Faktor yang menyebabkan pegawai puas adalah adanya pemberian penghargaan (apresiasi) berupa uang, barang elektronik dan *tour* ke luar kota dan luar negeri (Singapore dan Malaysia) kepada pegawai yang berprestasi, adanya lingkungan kerja yang harmonis dimana rasa kepedulian antara sesama pegawai yang tinggi. Ini dapat dilihat jika salah satu keluarga dari pegawai Bumiputera sakit atau meninggal, pegawai yang lain langsung tanggap dan mereka langsung membantu dan mengunjunginya, dan lain-lain.

6. Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang sudah diuraikan pada bab IV, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya diukur dengan *Balanced Scorecard* adalah kurang baik karena ada beberapa hasil pengukuran kinerja yang belum memenuhi target. Penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya diukur dengan *Balanced Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal telah memenuhi target, sedangkan untuk perspektif lainnya yang belum memenuhi target akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pada perspektif keuangan, kinerja perusahaan menunjukkan kinerja yang kurang baik.

Tolak ukur pertumbuhan pendapatan pada tahun 2005 belum memenuhi target yang ditetapkan dikarenakan jumlah pemegang polis yang berkurang, bahkan pada bulan-bulan tertentu terjadi penurunan pendapatan yang sangat dirasakan terutama pada saat memasuki tahun ajaran baru dan hari besar keagamaan yaitu Idul Fitri karena

dana untuk pembayaran premi dan pinjaman polis dialihkan untuk dana pendidikan sekolah maupun untuk membeli kebutuhan hari raya. Sedangkan tolak ukur ROE pada tahun 2005 hampir mencapai target yaitu 9,96% sedangkan target yang ditetapkan 10%.

- b. Pada perspektif pelanggan, kinerja perusahaan pada tolok ukur *customer acquisition* dan *customer retention* menunjukkan hasil yang kurang baik.

Tolak ukur *customer acquisition* dinilai belum memenuhi target yang ditetapkan. Ini dapat dilihat dari berkurangnya pemegang polis baru yang hanya 52,87% yang masih di bawah target yang ditetapkan sebesar 60%. Hal ini terjadi karena banyaknya bermunculan perusahaan asuransi jiwa yang serupa sehingga persaingan menjadi lebih ketat karena masyarakat mempunyai banyak pilihan untuk menentukan ke mana mereka ingin berasuransi.

Tolak ukur *customer retention* dinilai belum memenuhi target yang ditetapkan. Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pemegang polis lama masih di bawah target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan adanya pemegang polis yang pindah keluar kota karena tugas, pemegang polis yang sudah habis masa kontraknya sehingga mereka tidak tercatat lagi sebagai pemegang polis serta adanya PHK yang menyebabkan mereka tidak sanggup membayar premi asuransi lagi sehingga mereka lebih memilih untuk berhenti berasuransi.

- c. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja perusahaan pada tolak ukur *separation rate* tidak memenuhi target yang ditetapkan. Alasan banyaknya pegawai yang keluar adalah mereka mengikuti pasangannya (suami) ke luar kota atau daerah. Ini disebabkan mayoritas yang menjadi pegawai di kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya adalah perempuan. Situasi kerja yang kondusif serta pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai berupa uang maupun barang menjadi kunci keberhasilan dari usaha menekan jumlah pegawai yang keluar dan meningkatkan loyalitas, komitmen dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.

7. Saran

Dari hasil pengukuran kinerja kantor operasional AJB Bumiputera 1912 Batam Nagoya, diketahui bahwa kinerja perusahaan dilihat dari perspektif keuangan, penulis

menyarankan agar perusahaan berusaha tetap mempertahankan pola penagihan yang tepat waktu dan berusaha mengingatkan jauh-jauh hari sebelum penagihan agar pemegang polis sudah mempersiapkan dana untuk pembayaran premi.

Kinerja perusahaan dilihat dari perspektif pelanggan untuk pencapaian pemegang polis baru, perusahaan harus memiliki kegiatan promosi yang lebih menarik minat pelanggan. Sekiranya produk-produk yang dihasilkan selalu inovatif dan mempunyai nilai tambah bagi pemegang polis dan hendaknya perusahaan selalu memiliki produk unggulan. Sedangkan untuk mempertahankan pemegang polis yang telah dimiliki dengan memberikan terus memberikan pelayanan yang maksimal dan berkesinambungan sehingga mereka puas.

Sedangkan kinerja perusahaan dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, penulis menyarankan agar perusahaan tetap mempertahankan situasi kerja yang kondusif serta pemberian penghargaan atas prestasi kerja pegawai berupa uang maupun barang yang menjadi kunci keberhasilan dari usaha menekan jumlah pegawai yang keluar dan meningkatkan loyalitas, komitmen dan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik.