

**ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD
GUNA MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA
PT. ASURANSI JIWASRAYA CABANG SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi : Akuntansi**



Disusun oleh :

Yus Kuswinarno Setyobudi

96.23.0441

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERDEKA MALANG**

2006

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Yus Kuswinarno Setyobudi
Nomor Pokok : 96.23.0441
Universitas : Merdeka Malang
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD GUNA MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA CABANG SURABAYA

Malang, September 2006

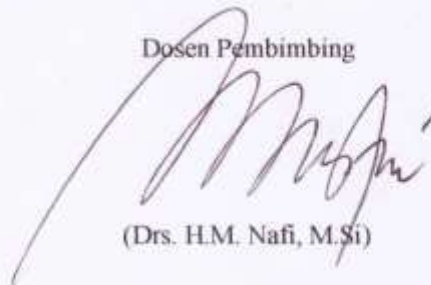
DISETUJUI DAN DITERIMA

Ketua Jurusan



(Drs. Gaguk Apriyanto, M.Si)

Dosen Pembimbing



(Drs. H.M. Nafi, M.Si)

Fakultas Ekonomi
Universitas Merdeka Malang



(Drs. Maxion Sumtaky M.Si)

**ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD GUNA
MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN PADA
PT ASURANSI JIWasRAYA CABANG SURABAYA**

Dipersiapkan dan disusun oleh :
YUS KUSWINARNO SETYOBUDI
NPK : 96.23.0441

Telah dipertahankan di depan dewan penguji
pada tanggal 16 September 2006

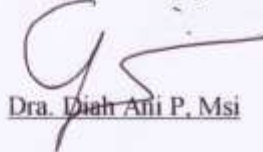
Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji



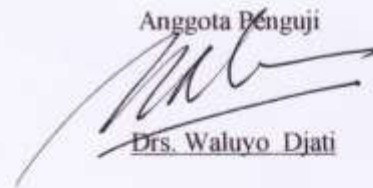
Drs. Gaguk Apriyanto, Msi

Anggota Penguji



Dra. Diah Ali P, Msi

Anggota Penguji




Drs. Waluyo Djati

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Malang, September 2006

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Merdeka Malang



Drs. Mayson Sumtaky, Msi

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Yus Kuswinarno Setyobudi

Nomor Pokok : 96.23.0441

Universitas : Merdeka Malang

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Tempat dan Tanggal Lahir : Bojonegoro, 18 Januari 1978

Alamat : Pondok Blimbing Indah Blok C2 No 18 Malang

Nama Orang Tua (Ayah) : Darmidjan

(Ibu) : Kusri'ah

Riwayat Pendidikan : SD Lulus Tahun 1990

SMP Lulus Tahun 1993

SMA Lulus Tahun 1996

Tahun 1996 Terdaftar sebagai Mahasiswa Fakultas
Ekonomi/Akuntansi Universitas Merdeka Malang

ABSTRAKSI

ANALISIS PENERAPAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* GUNA MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN PADA PT ASURANSI JIWASRAYA CABANG SURABAYA

Dari beberapa kerangka rancangan penilaian kinerja yang ada saat ini, *balanced scorecard* (BSC) merupakan pendekatan yang paling populer diterapkan. Terdapat empat perspektif utama pengukuran kinerja yang digunakan dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Dengan penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja manajemen perusahaan, nantinya diharapkan PT. Asuransi Jiwasraya akan mampu menentukan berbagai ukuran kinerja financial masa lalu, sekaligus mengelola factor pendorong kinerja masa depan yang meliputi ke tiga perspektif tersebut diatas yaitu pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran yang akan dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata untuk mencapai kinerja keuangan berjangka panjang, karena hal ini berhubungan dengan survival sebuah perusahaan terutama untuk mendapatkan customer satisfaction dan loyalitas employeer.

Balanced scorecard merupakan salah satu alternative pengukuran kinerja tersebut. Kelebihan dari *balanced scorecard* adalah karena pendekatan ini berusaha untuk melakukan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam penelitian di PT Asuransi Jiwasraya Surabaya ini penulis menggunakan metode analisis empat perspektif yaitu : menganalisis segi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta dari segi pertumbuhan dan pembelajaran.

Dan dari penelitian diperoleh hasil yaitu dari segi perspektif keuangan factor-faktor yang diukur peningkatan meskipun tidak terlalu tinggi, dari segi perspektif pelanggan secara keseluruhan dapat dikatakan baik, dari perspektif proses bisnis internal juga mengalami peningkatan yang menguntungkan, juga dari perspektif belajar dan tumbuh menunjukkan adanya kepuasan dan loyalitas karyawan dalam melakukan tugasnya. Jadi kinerja PT. Asuransi Jiwasraya Surabaya secara keseluruhan dapat dikatakan cukup baik.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan taufik, hidayah, dan inayahnya sehingga skripsi dengan judul “ANALISIS PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD GUNA MENGUKUR KINERJA MANAJEMEN PERUSAHAAN PADA PT. ASURANSI JIWASRAYA SURABAYA” dapat selesai dengan lancar.

Sholawat serta salam dan do'a semoga tercurahkan kepada junjungan kita nabi besar Muhammad SAW, semoga tuntunan yang beliau ajarkan senantiasa menjadi jalan yang benar bagi kita untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat, amien. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Merdeka Malang.
2. Bapak Drs Maxion Sumtaky, Msi selaku dekan fakultas Ekonomi Universitas Merdeka Malang.
3. Bapak Drs. Gaguk Apriyanto, Msi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Merdeka Malang.
4. Bapak Drs. HM Nafi, Msi selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan kerelaan telah memberikan bimbingan, nasehat serta petunjuk dalam menyusun skripsi hingga dapat terselesaikan dengan baik.
5. Kepada seluruh dosen beserta staf Universitas Merdeka Malang yang telah membimbing kami dengan memberikan dorongan baik moral maupun

spiritual sehingga kami dapat membekali diri dengan ilmu pengetahuan yang tak ternilai.

6. Pimpinan beserta staff PT Asuransi Jiwasraya Surabaya yang telah memberikan izin penelitian dan pelayanan dalam mendapatkan data-data yang penulis perlukan.
7. Buat kedua orang tua penulis yang senantiasa selalu memberikan dorongan yang tak ternilai baik material maupun spiritual selama penulis menempuh study, semoga jasamu mendapat balasan yang setimpal dari ALLAH SWT.
8. Kepada kakak-kakak penulis yang selalu memberikan support selama penyusunan skripsi ini.
9. Dan kepada semua pihak yang telah turut serta memberikan spirit dalam penyelesaian skripsi ini penulis ucapkan terima kasih.

Mengingat keterbatasan kemampuan penulis, penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik serta saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan skripsi ini.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Malang, September 2006

Penulis

YUS KUSWINARNO SETYOBUDI

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Permasalahan	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Kegunaan Penelitian	3
BAB II : LANDASAN TEORI	5
A. Pengukuran Kinerja Perusahaan	5
B. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	6
C. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	9
1. Perspektif Keuangan	9
2. Perspektif Pelanggan	12
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	14
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	18
D. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan <i>Balanced Scorecard</i>	20

E. Perbandingan antara Pengukuran Kinerja Tradisional dan Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	23
BAB III : METODE PENELITIAN	26
A. Variabel dan definisi Operasional Variabel	26
B. Ruang Lingkup Penelitian	29
C. Lokasi Penelitian	29
D. Jenis Data	30
E. Teknik pengumpulan data	30
F. Teknik Analisis Data	30
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
A. Hasil Penelitian	33
1. Sejarah Perusahaan	33
2. Profil Perusahaan	33
3. Visi dan Misi Perusahaan	35
4. Lokasi Perusahaan	36
5. Struktur Organisasi Perusahaan	37
B. Pembahasan Hasil Penelitian	66
1. Analisa Pengukuran Kinerja Perusahaan	66
2. Analisa terhadap Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	68
a) Perspektif Keuangan	68

	Halaman
b) Perspektif Pelanggan.....	70
c) Perspektif Bisnis Internal	75
d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	77
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	80
A. Kesimpulan	80
B. Saran.....	81

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 1	: Pola Pemikiran yang Mendasari <i>Balanced Scorecard</i>	8
Gambar 2	: <i>The Customer Perspective-core Measurement Group</i>	13
Gambar 3	: <i>Value Chain Analysis</i>	15
Gambar 4	: <i>The Learning and Growth Measurement Framework</i>	20
Gambar 5	: Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Pengukuran Kinerja	22
Gambar 6	: Struktur Organisasi	37

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1	: Laporan Laba / Rugi PT Asuransi Jiwasraya Surabaya untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2004	60
Tabel 2	: Laporan Laba / Rugi PT Asuransi Jiwasraya Surabaya untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2005	61
Tabel 3	: Neraca PT Asuransi Jiwasraya Surabaya per 31 Desember 2004	62
Tabel 4	: Neraca PT Asuransi Jiwasraya Surabaya per 31 Desember 2005	63
Tabel 5	: Data Penjualan PT Asuransi Jiwasraya Surabaya	64
Tabel 6	: Data Karyawan PT Asuransi Jiwasraya Surabaya.....	64
Tabel 7	: Jam Kerja Karyawan PT Asuransi Jiwasraya Surabaya.....	64
Tabel 8	: Jumlah Komplain PT Asuransi Jiwasraya Surabaya .	64
Tabel 9	: <i>Troughput Time</i> PT Asuransi Jiwasraya Surabaya....	65
Tabel 10	: Jumlah Unit Produk yang Terjual PT Asuransi Jiwasraya Surabaya	65
Tabel 11	: Jumlah Produk Cacat PT Asuransi Jiwasraya Surabaya.....	65

	Halaman
Tabel 12 : Rasio <i>Return On Investment</i>	66
Tabel 13 : Analisis <i>Return On Equity</i>	69
Tabel 14 : Analisis <i>Sales Growth</i>	69
Tabel 15 : Analisis <i>Cost Reduction</i>	70
Tabel 16 : Analisis <i>Customer Acquisition</i>	71
Tabel 17 : <i>Troughput Time</i>	72
Tabel 18 : Analisis <i>Customer Retention</i>	72
Tabel 19 : Analisis <i>Number of Complaint</i>	73
Tabel 20 : Analisis Bertambahnya <i>Customer Baru</i>	74
Tabel 21 : Analisis <i>Non Value Added Time</i>	75
Tabel 22 : Analisis <i>Respond Time</i>	75
Tabel 23 : Analisis <i>Manufacturing Cycle</i>	76
Tabel 24 : Analisis <i>Minimize Error Rate</i>	77
Tabel 25 : <i>Employee Productivity</i>	78
Tabel 26 : <i>Employee Abstenteeism</i>	78
Tabel 27 : <i>Employee Turn Over</i>	79

