



**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD
SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA AGEN PADA
PT.PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE PRUAINI
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**IKHFA HARWI ANGGREANI
NIM : 11 833 0017**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 5**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Judul Skripsi : -Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Agen pada PT.Prudential Life Assurance Pruaini Medan

Nama Mahasiswa : IKHFA HARWI ANGGREANI

No. Stambuk : 11 833 0017

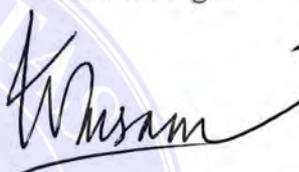
Jurusan : Akuntansi

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I


(Drs. Ali Usman Siregar, M.Si)

Pembimbing II


(Warsani Purnama Sari, SE,Ak,MM)

Mengetahui :

Ketua Jurusan


(Linda Lores Br Furba, SE.,M.Si)

Dekan


(Prof. Dr. Sya'ad Afifuddin, SE.,M.Ee)

Tanggal Lulus :

2015

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti nyata tentang penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja agen di PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan, sesuai dengan kriteria-kriteria yang terdapat dalam *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah berjumlah 100 responden pada PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (sensus) dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Jenis data yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi) dan regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, dapat diketahui bahwa di PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan telah menerapkan perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja agennya. Hal ini terlihat dari pengukuran kinerja yang bersifat *Multiple criterium* yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran dalam menilai kinerja agennya, melalui *market share* (pangsa pasar), *customer retention* (retensi pelanggan), *customer acquisition* (akuisisi pelanggan), *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan) yang meliputi, *product/service attributes*, *konsumen relationship*, *image dan reputasi*. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja agen pada PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja Agen

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT peneliti ucapkan atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Agen Pada PT. Prudential Life Assurance PRUaini Medan” tepat pada waktunya.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan pendidikan Program Studi Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi Medan Area. Dalam penulisan skripsi ini, peneliti banyak mendapat bantuan, bimbingan dan saran-saran dari berbagai pihak karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Ya'kub Matondang, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Ibu Linda Lores SE. M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
4. Bapak Drs. Ali Usman Srg, M.Si, selaku pembimbing I, yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga bagi peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Ibu Warsani P. Sari ,SE,AK,MM, selaku pembimbing II, yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga bagi peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Ibu Dra. Hj. Rosmaini ,MMA,AK, selaku Sekretaris, yang juga telah banyak memberikan bimbingan dan masukan-masukan yang berharga bagi peneliti dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak dr. Arifin selaku Pimpinan Perusahaan dan Ibu dr Nuraisani selaku Unit Manajer PT. Prudential Life Assurance PRUaini Medan telah memberikan izin bagi penulis untuk melakukan penelitian.
8. Kepada kedua Orang tua yang aku cintai Bambang Haryono dan R. Samosir yang telah memberikan kasih sayang, doa dan bimbingan baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik. Kepada Abang,kakak dan Adikku tersayang Andri Wijaya, Johana dan Nur Izharni atas doa dan motivasinya.
9. Kepada teman dekat, Suwandy Syahputra yang selalu setia mendampingi dalam suka dan duka dan selalu memberikan dukungan penuh dalam penyelesaian skripsi ini.

10. Kepada Manis Manja yang aku sayangi dan cintai tanpa batas, Ivo Fauziah Pulungan, Ayu Lestari, Uci Uciyana, Listia Ningsi, Sarah Hanim Nasution, Radiah Dewi, Margaretha San Octaviani Panjaitan, Khairunnisa, Lailan Paradiba, yang selalu saling memotivasi dalam penyelesaian skripsi ini. Kepada Kak Tuti Kirana, Bang Aulia Rahman, Ida Mayasari, Siti Ramadhani, Iin Nur Ranni, Rozi Marisa Putri Tanjung yang sangat banyak membantu memberi masukan dan motivasi dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan dan kelemahan yang bersumber dari peneliti sendiri. Oleh karena itu dengan kerendahan hati peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata dan besar harapan peneliti semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Medan, 27 Mei 2015

Ikhfa Harwi Anggreani



DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II : LANDASAN TEORI	
A. Pengertian dan Perspektif dalam Balanced Scorecard	6
B. Kelemahan dan Kelebihan Balanced Scorecard	15
C. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	17
D. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	19
E. Pengertian Asuransi dan Agen Asuransi	19
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	21
B. Populasi dan Sampel.....	22

C. Defenisi Operasional	23
D. Jenis dan Sumber Data	24
E. Teknik Analisis Data	25

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

1. Sejarah Singkat PT. Prudential Life Assurance	26
2. Visi dan Misi PT. Prudential Life Assurance.....	29
3. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas	30
4. Produk Asuransi Pada PT. Prudential Life Assurance.....	31
5. Penerapan Perspektif Pelanggan Balanced Scorecard pada PT. Prudential Life Assurance PRUaini Medan	32
6. Pengukuran Kinerja Agen Pada PT. Prudential Life Assurance PRUaini Medan	38

B. Pembahasan

1. Uji Asumsi Klasik	39
a. Uji Normalitas	39
b. Uji Multikolinieritas	41
c. Uji Heterokedastisitas	42
d. Uji autokorelasi	43
2. Regresi Linier Sederhana	45

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	46
B. Saran.....	47

DAFTAR PUSTAKA.....	48
----------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Jadwal Penelitian.....	22
Tabel IV.1	Laporan Penjualan Produk pada PT. Prudential Life Assurance PRUani Medan	35
Tabel IV.2	Hasil Uji Multikolinieritas	42
Tabel IV.3	Hasil Uji Autokorelasi.....	44
Tabel IV.4	Analisa Regresi Linier Berganda	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Gambar Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	14
Gambar IV.1	Gambar Struktur Organisasi PT. Prudential Life Assurance	31
Gambar IV.2	Grafik Uji Normalitas.....	40
Gambar IV.3	Grafik Normal Pola	40
Gambar IV.4	Grafik Uji Heterokedastisitas	43



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

Lampiran 2 Hasil Sampel

Lampiran 3 Hasil Uji Regresi

Lampiran 4 Hasil Uji Asumsi Klasik





BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi. Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan saat ini dan masa depan. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan. Penilaian kinerja juga memegang peranan penting dalam dunia usaha maupun bisnis, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dalam penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible*

assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Pada tahun 1992 Kaplan dan Norton memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang dikenal dengan nama *balanced scorecard*. “*Balanced scorecard* sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja mampu menjawab keterbatasan-keterbatasan dari pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan”. Hal ini disebabkan karena *balanced scorecard* merupakan seperangkat ukuran kinerja yang tidak hanya terdiri dari ukuran-ukuran keuangan, tetapi juga ukuran-ukuran non-keuangan yang sebenarnya menjadi penyebab ataupun pemicu dari prestasi keuangan yang tampak. *Balanced scorecard* memberikan ukuran-ukuran yang dapat membantu manajer puncak untuk melihat perusahaan secara menyeluruh, tidak hanya perspektif keuangan tetapi juga perspektif pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2004:7) menyatakan bahwa “*balanced scorecard* melengkapi ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan”. Pembuatan *balanced scorecard* dimulai dari penerjemahan visi misi dan strategi perusahaan kedalam sasaran tolok ukur yang spesifik di keempat perspektif yang ada. Para manager kemudian berusaha mencapai tujuan dan tolok ukur yang telah ditetapkan di keempat perspektif tersebut melalui inisiatif strategi yang telah dirumuskan. Perspektif keuangan dalam

balanced scorecard memberikan petunjuk apakah strategi dan pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan berhasil memberikan kontribusi bagi peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan digunakan untuk mengetahui apakah perusahaan mampu menciptakan pelanggan yang puas dalam proses pemenuhan kebutuhan pelanggan. Perspektif bisnis internal menunjukkan proses internal yang harus dilakukan untuk menciptakan jasa dengan nilai terbaik bagi pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bagaimana membangun sumber daya manusia perusahaan guna peningkatan kinerja di masa depan.

PT. Prudential Life Assurance Indonesia merupakan bagian dari *Prudential Plc*, sebuah group perusahaan jasa keuangan terkemuka dari Inggris. *PT. Prudential Life Assurance* PRUaini merupakan bagian *agency* dari *PT. Prudential Life Assurance* Indonesia. Prudential Indonesia selalu menciptakan inovasi baru dan menawarkan produk-produk asuransi jiwa dan investasi yang lengkap guna memenuhi kebutuhan para nasabah. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan jasa keuangan, maka dalam tiga tahun terakhir ini kinerja agen mengalami penurunan. Ini ditandai dengan keluhan-keluhan nasabah seperti pelayanan agen ataupun tenaga pemasar yang kurang memberikan informasi mengenai dana klaim nasabah, penarikan dana nasabah dan informasi mengenai kekurangan berkas nasabah yang harus dilampirkan sehingga tidak dapat di proses. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, diharapkan semua agen mampu meningkatkan kinerjanya untuk menerjemahkan misi dan strategi perusahaan dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja

perusahaan kedalam beberapa perspektif. Agen tidak hanya fokus pada perspektif keuangan saja, melainkan dituntut untuk semakin fokus memenuhi pelanggannya. Sebagai perusahaan jasa yang terus berkembang, *PT.Prudential Life Assurance PRU*aini Medan harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis lainnya yang juga telah berkembang pesat. Persaingan yang semakin ketat juga harus diimbangi dengan manajemen yang baik agar perusahaan bisa bertahan.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *balanced Scorecard*, maka penulis tertarik untuk mengukur kinerja suatu agen dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat didalam *balanced Scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul **“Analisis penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja agen pada *PT. Prudential Life Assurance PRU*aini Medan”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dapat penulis simpulkan sebagai berikut “ **Apakah perspektif pelanggan *Balanced Scorecard* yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja agen PT. Prudential Life Assurance PRUaini Medan?**”

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah “**Untuk mendapatkan bukti nyata tentang penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja agen di PT. Prudential Life Assurance PRUaini Medan**”

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti, pihak asuransi, bagi akademisi.

1. Bagi peneliti yaitu, menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dalam suatu perusahaan dan membandingkannya dengan teori-teori yang berkaitan dengan pendekatan *balanced scorecard*.
2. Bagi pihak asuransi yaitu, dapat menjadi masukan tentang kondisi penerapan *balanced scorecard* perspektif pelanggan sebagai alat ukur kinerja agen.
3. Bagi akademisi Sebagai referensi dan informasi bagi pihak akademisi sehubungan dengan penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja agen secara umum dan khususnya bagi mereka yang tertarik melakukan penelitian lanjutan.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2004:22) “*balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran”.

Menurut Yuwono (2004:6) mengemukakan bahwa “*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis”.

Berdasarkan defenisi di atas dapat ditarik kesimpulan, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun non-keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu :

1. Bagaimana Penampilan perusahaan dimata para pemegang saham?
(perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan?
(perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan?(perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Selain itu, *balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (2004:11) mengatakan :

bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi :

1. Menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis”

Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, 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 memendatang. Melalui *balanced scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *balanced scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah rerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

2. Perspektif dalam Balanced Scorecard

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Menurut Kaplan dan Norton (2004:42) :

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth, sustain, dan harvest*". Tiap tahapan memiliki sasaran berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu/produk jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam hal ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit, margin, dan operating ratio.

3. *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

a. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Oleh Kaplan dan Norton (2004:60) :

perspektif pelanggan dibagi menjadi dua yaitu: *customer core measurement* dan *customer value proposition*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1. *Market Share* (pangsa pasar) ; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi, jumlah pelanggan, jumlah penjualan, volume unit penjualan.
2. *Customer Retention* (retensi pelanggan) ; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan) ; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4. *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan) ; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
5. *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan) ; mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen”.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2. *Konsumen Relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka

3. *Image dan Reputasi*

Menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seseorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan .

b. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai (*value-chain*). Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balanced scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Proses bisnis internal dapat dibagi ke dalam tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.

1. **Proses Inovasi**

Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk kepasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas marketing ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang. Pengukuran

yang digunakan untuk proses inovasi ini antara lain persentase penjualan produk baru, jumlah produk baru dibandingkan dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan untuk memperoleh generasi produk berikutnya, waktu siklus, perolehan, titik impas waktu.

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian:

- a. proses pembuatan produk
- b. proses penyampaian produk/jasa kepada pelanggan.

Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. 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. Dalam perspektif ini, ada faktor-faktor penting yang harus diperhatikan yaitu :

1. Kapabilitas Pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas sistem informasi

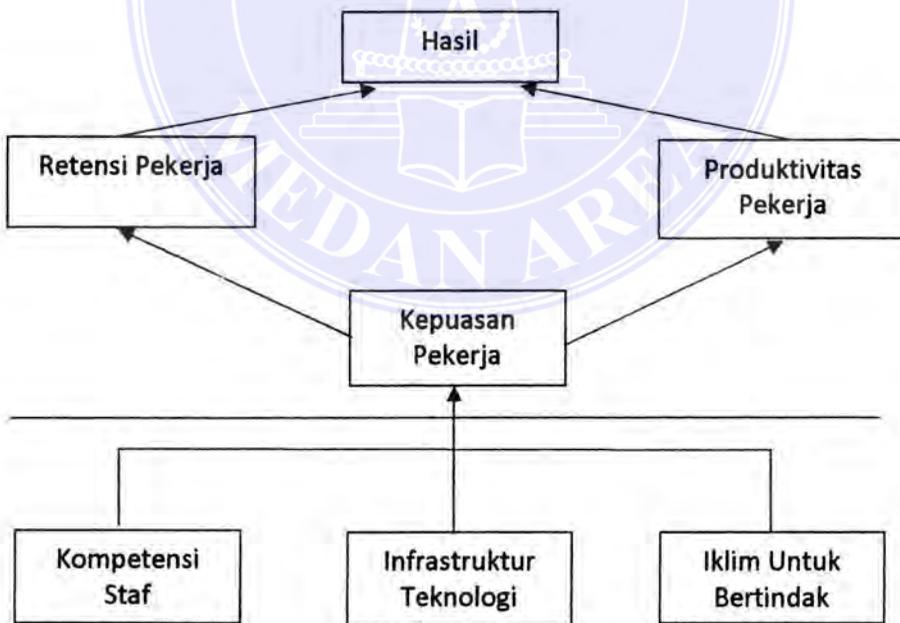
Informasi merupakan suatu sarana penunjang untuk meningkatkan kemampuan pekerja. Dengan adanya informasi, maka pekerja dapat

mengetahui perkembangan di dalam dan di luar perusahaan. Pengukuran kapabilitas sistem informasi dapat dilakukan dengan mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi.

3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Pekerja membutuhkan motivasi yang dapat membuatnya bekerja lebih giat dan mencapai hasil yang lebih baik. Pengukuran terhadap motivasi ini dapat dilakukan melalui perhitungan jumlah usulan yang diberikan dengan yang diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, dan kinerja kelompok/tim.

Berikut adalah gambar perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



Gambar II.1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sumber : Kaplan dan Norton

B. Kelemahan dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

1. Kelemahan *Balanced Scorecard*

kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

- a) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.
- b) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2004:64) :

keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Komprehensif

Balanced scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

1. Manjajikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks,

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif

strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, kekoherenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan dan agent untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperhatikan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat perspektif.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik yang ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan. Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik diperspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang.

C. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Tika (2006:121) “Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Menurut Mulyadi (2007:419) “kinerja adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Menurut Rivai dan Basri (2005:14) “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang yang melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada di perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam mematuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengembalian keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan.

D. Karakteristik Sistem Pengukuran kinerja

Dengan munculnya berbagai macam paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *konsumen-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono dkk,2004) :

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja *konsumen-validated*.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

E. Pengertian Asuransi dan Agen Asuransi

1. Pengertian Asuransi

Dalam Bahasa Belanda kata asuransi disebut *assurantie* yang terdiri dari kata "*assurateur*" yang berarti penanggung dan "*geassureerde*" yang berarti tertanggung. Kemudian dalam Bahasa Prancis disebut *assurance* yang berarti menanggung sesuatu yang pasti terjadi. Sedangkan dalam Bahasa latin disebut *assecure* yang berarti meyakinkan orang. Selanjutnya Bahasa Inggris asuransi disebut *insurance* yang berarti menanggung sesuatu yang mungkin atau tidak mungkin terjadi dan asuransi yang berarti menanggung sesuatu yang pasti terjadi.

Di Indonesia pengertian asuransi yang tercantum pada pasal 1 tahun 1992 tentang usaha asuransi adalah sebagai berikut:

Asuransi adalah suatu perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan nama pihak penanggung mengikatkan diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi untuk memberikan penggantian kepada tertanggung karena kerugian, kerusakan, atau kehilangan keuntungan yang diharapkan, atau tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang mungkin akan diderita tertanggung, yang timbul dari suatu peristiwa yang tidak pasti, atau untuk memberikan suatu pembayaran yang didasarkan atas meninggal atau hidupnya seseorang yang dipertanggung.

Dalam perjanjian asuransi dimana tertanggung dan penanggung mengikat suatu perjanjian tentang hak dan kewajiban masing-masing. Perusahaan asuransi membebankan sejumlah premi yang harus dibayar tertanggung. Premi yang harus dibayar sebelumnya sudah ditaksirkan dulu atau diperhitungkan dengan resiko yang akan dihadapi. Semakin besar resiko, semakin besar premi yang harus dibayar dan sebaliknya.

2. Pengertian Agen Asuransi

Agen adalah seseorang atau badan hukum yang kegiatannya memberikan jasa pemasaran produk asuransi jiwa untuk dan atas nama perusahaan Asuransi Jiwa.

Agen asuransi adalah perpanjangan tangan dari suatu perusahaan asuransi yang fungsinya memasarkan produk-produk dari perusahaan asuransi tersebut. Ini artinya agen terikat dengan satu perusahaan asuransi.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2004:52) “penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain”.

2. Lokasi

Penelitian ini dilakukan di *PT. Prudential Life Assurance* PRUaini Medan yang beralamat di Jl. Merbau Kompleks Merbau Mas Ruko 73-74-75,77,84-85 Medan Telp (061) 4576991, 4576994.

3. Waktu Penelitian

Penelitian direncanakan mulai tanggal 01 Oktober 2014 sampai dengan Mei 2015. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan tabel waktu penelitian:

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2009:80) “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (sensus) dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

C. Defenisi Operasional

Defenisi operasional merupakan suatu faktor yang berkaitan dengan suatu permasalahan yang akan dibahas untuk memudahkan pemahaman dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel adalah *balanced scorecard* (perspektif pelanggan) sebagai alat ukur kinerja agen.

Adapun defenisi dari variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* (Perspektif Pelanggan)

Yang dimaksudkan dalam perspektif pelanggan ini adalah bagaimana usaha yang dilakukan untuk menambah nasabah dan mempertahankan nasabah.

2. Kinerja Agen

Kinerja agen adalah prestasi yang menjadikan agen yang efektif dan mengelola tim kerja yang sukses dalam meningkatkan profit pada perusahaan yang ditangani. Dimana kinerja agen diukur dengan kenaikan jumlah nasabah dan kemampuannya mempertahankan nasabah yang sudah ada.

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan untuk penelitian ini adalah kualitatif dan data kuantitatif.

1. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata atau kalimat.
2. Data kuantitatif adalah jenis data yang berbentuk angka atau bilangan.

Sesuai dengan bentuknya, data kuantitatif dapat diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika. Data kuantitatif berfungsi untuk mengetahui jumlah atau besaran dari sebuah objek yang akan diteliti. Data ini bersifat nyata atau dapat diterima oleh panca indera sehingga peneliti harus benar-benar jeli dan teliti untuk mendapatkan keakuratan data dari objek yang diteliti.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

1. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama yang merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan, misalnya dari individu dan perseorangan. Data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah diolah sehingga lebih informatif jika digunakan oleh pihak yang berkepentingan, misalnya dalam bentuk table, grafik diagram, gambar, dan sebagainya. Data sekunder yang diperoleh antara lain

deskripsi perusahaan, struktur organisasi, data jumlah pendapatan, jumlah pelanggan, tingkat produktivitas pegawai dan lain-lain .

E. Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan dalam menganalisis data adalah :

1. Analisis deskriptif.
2. Asumsi Klasik
 - a. Uji Normalitas
 - b. Uji Multikolinieritas
 - c. Uji Heteroskedastisitas
 - d. Uji Autokorelasi
3. Regresi Linear Sederhana





BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan adalah sebagai berikut:

1. Bahwa variabel *balanced scorecard* berpengaruh signifikan terhadap kinerja agen pada PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan.
2. Penerapan *balanced scorecard* pada PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan yaitu dengan menggunakan perspektif pelanggan yang terdiri dari pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Bahwa dengan menggunakan empat indikator diatas, perusahaan PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan sudah efektif dan efisien dalam memperhatikan kepuasan pelanggan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan sebagai berikut :

1. PT. *Prudential Life Assurance* PRUaini Medan lebih mempertahankan penerapan *balanced scorecard* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja baik agen maupun perusahaan.
2. Jika perusahaan ingin lebih meningkatkan kinerja agen dari perusahaan untuk itu sebagai agen dihimbau agar tetap mengikuti pelatihan-pelatihan yang selalu di adakan dikantor pemasaran. Ini bertujuan agar para agen memiliki pemahaman atas kewajiban dan tanggung jawabnya sebagai agen. Dan mampu mempromosikan dan meningkatkan citra perusahaan dimata para pemegang polis dan para pemegang saham. Perusahaan melakukan pengevaluasian secara terus menerus dengan tetap mempertahankan penerapan perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* agar dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan asuransi di lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Freddy, Rangkuti. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Margono, S. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta : Rineka Cipta
- M.N. Nasution, Drs. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. . 2004. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Cetakan Revisi. Salemba Empat.
- Pabundu, Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Rivai dan Basri. 2005. *Performance Appraisal. Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton. 2004. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Cetakan Revisi. Erlangga.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Yowono, S, dkk. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Indonesia Life Insurance Association*. 2012. *Standar Praktik dan Kode Etik Tenaga Pemasar Asuransi Jiwa* : Jakarta.
- PT. Prudential Life Assurance*. 2012. *PRUfast start* : Jakarta.
- <http://www.prudential.co.id/pruweb/index.php>