



**PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA  
ORGANISASI PEMERINTAH**

(Studi Kasus pada Dinas Sosial Kabupaten Jember)

**SKRIPSI**

Oleh

**Stephanie Tyasari  
NIM 080810301056**

**S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2012**



# **PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI PEMERINTAH**

(Studi Kasus pada Dinas Sosial Kabupaten Jember)

## **SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat

untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)

dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**Stephanie Tyasari**  
**NIM 080810301056**

**S1 AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**2012**

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Mamaku tercinta... (Dra. Tyasloengit) yang selalu mengiringi langkah saya dengan doa, memberikan saya kasih sayang, memberi dorongan semangat untuk terus maju dan kuat dalam menjalani hidup;
2. Papaku tercinta... (Drs. Syakban Hariyanto) yang selalu mengiringi langkah saya dengan doa dan kasih sayang, serta memberi pengalaman hidup bagi saya untuk menjadi manusia yang lebih baik;
3. Adikku tersayang... (Bayu Aprilian Syahputra);
4. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi yang telah memberi saya ilmu agar berguna bagi nusa dan bangsa;
5. Teman-teman akuntansi angkatan 2008;
6. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

## MOTTO

Hai orang-orang yang beriman, jadikanlah sabar dan shalatmu sebagai penolongmu,  
sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”

(Al-Baqarah: 153)

Berangkat dengan penuh keyakinan  
Berjalan dengan penuh keikhlasan  
Istiqomah dalam menghadapi cobaan

“ YAKIN, IKHLAS, ISTIQOMAH “  
( TGKH. Muhammad Zainuddin Abdul Madjid )

“Tetap tegar dalam menghadapi sesuatu, karena keyakinan dan kepercayaan pada  
Tuhan akan menuntun kita melewati cobaan”  
(Mario Teguh)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Stephanie Tyasari

NIM : 080810301056

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengembangan *Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintah” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah disajikan pada institusi manapun, serta bukan jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 17 Januari 2012

Yang menyatakan,

Stephanie Tyasari

NIM 080810301056

**SKRIPSI**

**PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA  
ORGANISASI PEMERINTAH**

(Studi Kasus pada Dinas Sosial Kabupaten Jember)

Oleh

**Stephanie Tyasari**  
**NIM 080810301056**

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Hendrawan Santosa Putra, SE, M.Si, Ak

Dosen Pembimbing II : Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak

## TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengembangan *Balanced Scorecard* pada Organisasi  
Pemerintah (Studi Kasus pada Dinas Sosial Kabupaten  
Jember)

Nama Mahasiswa : Stephanie Tyasari

NIM : 080810301056

Jurusan : S1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 20 September 2011

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II

Hendrawan Santosa Putra SE., M. Si, Ak

Alfi Arif , SE., MAk, Ak

NIP. 19740506 200212 1 006

NIP. 19721004 199903 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan akuntansi,

Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak.

NIP. 19720416200112 1 001

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI  
PEMERINTAH**

**(STUDI KASUS PADA DINAS SOSIAL KABUPATEN JEMBER)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Stephanie Tyasari

NIM : 080810301056

Jurusan : S1 Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

**30 Januari 2012**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Panitia Penguji**

1. Ketua : Wahyu Agus Winarno, SE, M.Sc, Ak (.....)
2. Anggota I : Hendrawan Santosa Putra, SE, M.Si, Ak (.....)
3. Anggota II : Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak (.....)

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan.

**Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc**

**NIP. 19560831 198403 1 002**



## **ABSTRAK**

*Pengembangan Balanced Scorecard pada Organisasi Pemerintah*

**Stephanie Tyasari**

*Jurusan S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Jember*

Organisasi pemerintah adalah organisasi non profit yang didirikan oleh pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan memuaskan masyarakat, salah satunya adalah Dinas Sosial Kabupaten Jember. Organisasi pemerintah dituntut untuk selalu mengevaluasi kinerjanya untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Karena itu manajemen organisasi harus memiliki suatu alat pengukuran kinerja yang tepat, yang tidak hanya mengukur aspek finansial tetapi juga aspek non finansial agar selalu dapat mengevaluasi keefektivan dan keefesienan strategi yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat diwujudkan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang diterapkan dalam upaya menyeimbangkan antara aspek finansial maupun aspek non finansial. Berdasarkan uraian di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* di Dinas Sosial Kabupaten Jember. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka. Langkah-langkah yang digunakan dalam merancang *Balanced Scorecard* ini adalah menganalisis visi, misi, dan strategi, menganalisa lingkungan eksternal dan internal organisasi dengan menggunakan analisis SWOT, menentukan strategi alternatif, menterjemahkan strategi ke dalam empat perspektif dari *Balanced Scorecard*, menentukan lead dan lag indikator, target, dan inisiatif strategis. Berdasarkan hasil interpretasi dan analisa yang dilakukan akan ditarik simpulan. Selanjutnya akan diberikan saran bagi pihak organisasi. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penggunaan *Balanced Scorecard* pada Dinas Sosial Kabupaten Jember sangat disarankan karena dapat menjabarkan, menjelaskan, dan mengukur strategi dan aksi yang harus dijalankan organisasi untuk mencapai visi dan misi Dinas Sosial Kabupaten Jember yang telah ditetapkan.

Kata Kunci : Organisasi Pemerintah , *Balanced Scorecard*, Analisis SWOT

## **ABSTRACT**

*The Development of Balanced Scorecard at Government Organization*

**Stephanie Tyasari**

*SI Accounting Department, Economic Faculty of Jember University*

Government organization is a non-profit organization founded by the government that aims to improve services to the community, one of them is Social Department of Jember. Government organizations are required to always evaluate their performance to be able to provide optimum services for the community. Therefore management organization must have an appropriate performance measurement tool, which measures not only financial aspects but also non-financial aspects to always be able to evaluate the effectiveness and efficiency strategy used in order to achieve the goal. It can be realized by using the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is a performance measurement method used to balance between the financial aspect and non financial aspect. Based on the above description then the formulation of research is how the design of the Balanced Scorecard in the Social Department of Jember. Data collection methods used in this research were interviews, questionnaires, documentation, and literature study. The steps used in designing the Balanced Scorecard is to analyze the vision, mission and strategies, analyze the external environment and internal organization by using a SWOT analysis, determine the alternative strategy, translating strategy into four perspectives of the Balanced Scorecard, determine the lead and lag indicators, targets, and strategic initiatives. Based on interpretation and analysis result will be made a conclusion. then will be given relevant suggestions for the organization. The results can be concluded that the use of Balanced Scorecard in the Social Department of Jember highly recommended because it can describe, explain, and measure the strategies and actions that must be run organization to achieve its vision and mission of the Social Service Jember has been determined.

**Keywords:** Government Organization, Balanced Scorecard, SWOT Analysis

## PRAKATA

Segala puji syukur kehadirat ALLAH SWT yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengembangan *Balanced Scorecard* pada Organisasi Pemerintah (Studi Kasus pada Dinas Sosial Kabupaten Jember)". Penulisan dan penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Keberhasilan penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak lepas dari saran, bimbingan serta dukungan moril dan materiil dari berbagai pihak, sehingga penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan Sri Kustono, SE, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Dr. Ahmad Roziq, SE, MM., Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Hendrawan Santosa Putra, SE, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing I atas keikhlasan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahan sejak awal penulisan hingga akhir penyusunan skripsi.
5. Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak selaku Dosen Pembimbing II atas keikhlasan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran dan pengarahan sejak awal penulisan hingga akhir penyusunan skripsi.
6. Whedy Prasetyo SE, M.SA, CPMA, Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama menjadi mahasiswa.
7. Drs. H. Suhanan, M.Pd selaku Kepala Dinas Sosial Kabupaten Jember yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian.

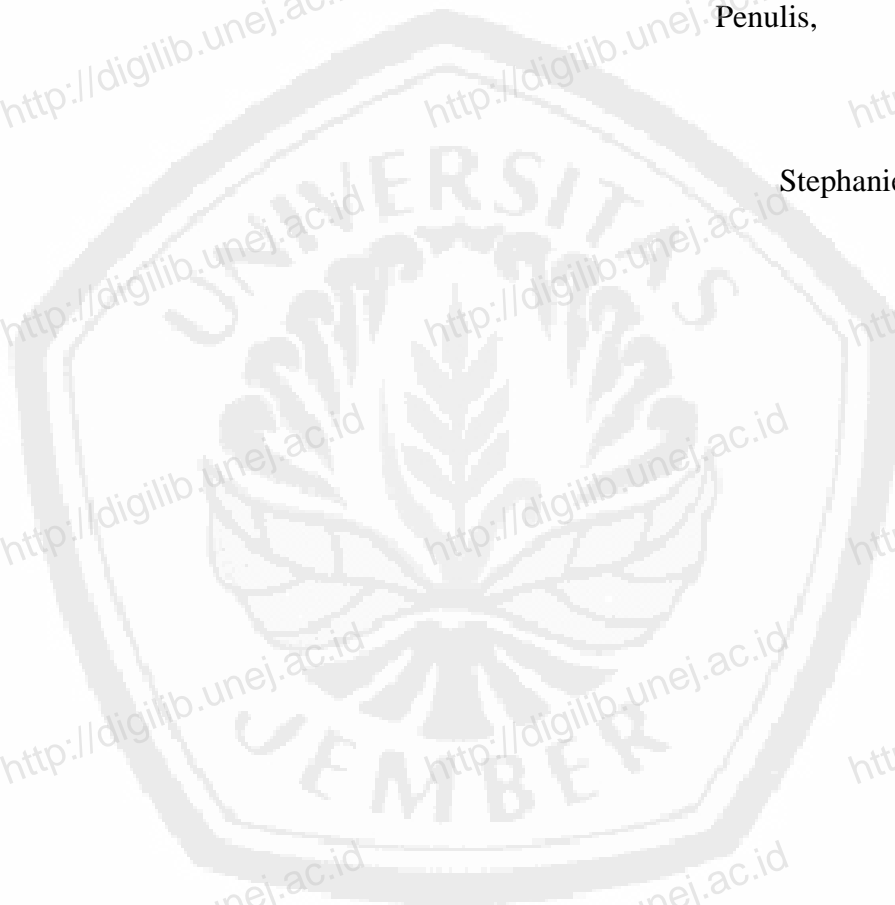
8. Drs. H. Murtadlo, M.Si selaku Sekretaris Dinas Sosial Kabupaten Jember yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Seluruh karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember khususnya Anita Widyawati, SE yang telah membantu dan memberikan data dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Mamaku tercinta (Dra. Tyasloengit) yang telah menjadi wanita super dalam hidup saya dan papaku tercinta(Drs. Syakban Hariyanto), terima kasih atas segala cinta kasih, do'a, nasehat-nasehat bijak, serta dukungan materi dan moril. Terima kasih juga atas segala motivasi hidup yang mama dan papa berikan.
11. Adikku tersayang (Bayu Aprilian Syahputra), terimakasih sudah bersedia mengantarkanku kemanapun mengingat aku tidak bisa mengendarai sepeda motor.
12. Keluarga besarku, terima kasih atas kasih sayang dan do'a yang selama ini diberikan untukku.
13. Feris Nuraga, terima kasih atas segala cinta, kasih sayang, do'a, dukungan moril, dan semangat yang selalu diberikan selama ini.
14. Sahabat dan teman-temanku tercinta.. buatNovi, Novita, Kukuh, Pepi, Babon, Bimo, Mbek, Tunjung, Roy, Fany, Mahbub, Aryo, Ade, Tewel, Viki, Nyet, Rahmat, Kiki, Finda, Ifa, Izza, Mia, dan semua teman-teman S1 Akuntansi 2008 (The Lawas Community) .. thank's for amazing friendship.....!!!!!!
15. Staf administrasi Jurusan Akuntansi, Bu Farida dan Pak Mat, terima kasih atas semua bantuannya dan telah sabar melayani dan memenuhi semua kebutuhan administrasi dari awal kuliah hingga lulus.
16. Semua pihak yang telah membantu penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
17. Almamaterku tercinta, tempatku menuntut ilmu dan proses menjadi manusia yang berguna bagi nusa dan bangsa.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini memiliki banyak keterbatasan dan masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi banyak pihak.

Jember, 17 Januari 2012

Penulis,

Stephanie Tyasari



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Pengertian Organisasi Pemerintah .....	7
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Sektor Publik (Organisasi Pemerintah) .....	31
2.2 Penelitian Terdahulu .....	40
2.3 Kerangka Penelitian .....	41

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	42
3.2 Jenis Data .....	42
3.2.1 Sumber Data .....	42
3.2.2 Metode Pengumpulan Data .....	43
3.3 Metode Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	44
3.3.1 Visi, Misi, dan Tujuan .....	44
3.3.2 Analisis SWOT .....	44
3.3.3 Strategi Alternatif .....	45
3.3.4 Hubungan Sebab Akibat antar Alternatif .....	46
3.3.5 <i>Lead</i> dan <i>Lag</i> Indikator dari Strategi Alternatif beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategis .....	46
3.3.6 Mekanisme Implementasi .....	46
3.4 Data Kuesioner .....	46
3.4.1 Uji Validitas Data .....	46
3.4.2 Uji Reliabilitas Data .....	47
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	49
4.1.1 Identitas dan Gambaran Umum SKPD .....	49
4.1.2 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran .....	49
4.1.3 Nilai Visi dan Misi, Tugas Pokok, dan Fungsi Dinas Sosial Kabupaten Jember .....	51
4.1.4 Susunan Organisasi .....	52
4.1.5 Rencana Kerja Tahun 2011 .....	60
4.1.6 Program Kerja .....	62
4.1.7 Susunan Kepegawaian Dan Perlengkapan .....	70
4.1.8 Gambaran Umum Informan Kunci/Narasumber .....	71
4.1.9 Kondisi yang Mendukung Dinas Sosial Kabupaten Jember untuk menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	77

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian .....	78
4.2.1 Alat Ukur Kinerja Dinas Sosial Kabupaten Jember .....	78
4.2.2 Pencapaian Kinerja Kegiatan .....	81
4.2.3 Analisis Keberhasilan .....	92
4.2.4 Kinerja Keuangan .....	94
4.2.5 Evaluasi Hasil Kuesioner .....	99
4.3 Analisa Data .....	102
4.3.1 <i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) pada Dinas Sosial Kabupaten Jember</i> .....	102
4.3.2 Rencana Strategik Dinas Sosial Kabupaten Jember .....	109
4.3.3 Hubungan Sebab Akibat .....	112
4.3.4 Menentukan <i>Lead</i> dan <i>Lag</i> Indikator beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategis .....	115
4.3.5 Mekanisme Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	128
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>130</b>
5.1 Kesimpulan .....	130
5.2 Keterbatasan .....	132
5.3 Saran .....	132
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>133</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Karakteristik Organisasi Swasta dan Pemerintah.....	32
Tabel 3.1 Diagram Matrik SWOT .....	45
Tabel 4.1. Komposisi Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember Tahun 2011 Menurut Tingkat Pendidikan.....	70
Tabel 4.2 Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner .....	72
Tabel 4.3 Data <i>Stakeholders</i> yang Mengisi Kuesioner dalam Penelitian .....	73
Tabel 4.4 Tabel Penyerapan/Realisasi Keuangan APBD Dinas Sosial Kabupaten Jember T.A 2011 .....	95
Tabel 4.5 Tabel Realisasi Keuangan per Kegiatan Tahun 2011 Dinas Sosial Kabupaten Jember .....	96
Tabel 4.6 Tabel Realisasi Keuangan dan Efisiensi per Kegiatan Tahun 2011 Dinas Sosial Kabupaten Jember.....	98
Tabel 4.7 <i>Internal Strategic Factory Analys Summary</i> (IFAS) pada Dinas Sosial Kabupaten Jember .....	102
Tabel 4.8 <i>Eksternal Strategic Factory Analys Summary</i> (IFAS) pada Dinas Sosial Kabupaten Jember.....	103
Tabel 4.9 Matrik Analisis <i>Strength, Weakness, Opportunity,</i> dan <i>Threat</i> (SWOT) .....	105
Tabel 4.10 Desain Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> pada Dinas Sosial Kabupaten Jember.....	123

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Penjabaran Misi Menjadi Sasaran Strategis .....	10
Gambar 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai strategi suatu kerangka kerja tindakan strategis.....	11
Gambar 2.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat untuk menterjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional .....	13
Gambar 2.4 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama .....	17
Gambar 2.5 Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik .....	19
Gambar 2.6 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	20
Gambar 2.7 Diagram Gambar Analisis SWOT .....	27
Gambar 2.8 <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Pemerintah .....	34
Gambar 2.9 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Pemerintah.....	39
Gambar 2.10 Kerangka Penelitian .....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Dinas Sosial Kabupaten Jember .....	54
Gambar 4.2 Visi, Misi, Strategi, dan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	111
Gambar 4.3 Hubungan Sebab Akibat Tujuan Strategik antar 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	114

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember
- Lampiran 2 Kuesioner Tingkat Kemampuan Sistem Informasi Saat Ini
- Lampiran 3 Kuesioner Tingkat Kepuasan *Stakeholders* (Masyarakat)
- Lampiran 4 Tabulasi Kepuasan Karyawan
- Lampiran 5 Tabulasi Kepuasan *Stakeholders* (Masyarakat)
- Lampiran 6 Tabulasi Tingkat Kemampuan Sistem Informasi
- Lampiran 7 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan
- Lampiran 8 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 9 Hasil Uji Validitas Kemampuan Sistem Informasi
- Lampiran 10 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan
- Lampiran 11 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 12 Hasil Uji Reliabilitas Kemampuan Sistem Informasi
- Lampiran 13 Rencana Strategis Tahun 2010-2015 Dinas Sosial Kabupaten Jember
- Lampiran 14 Rencana Kerja Tahunan (RKT) Dinas Sosial Kabupaten Jember
- Lampiran 15 Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) Bulan Januari s.d. Desember 2011
- Lampiran 16 Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) Dinas Sosial Kabupaten Jember
- Lampiran 17 Surat Pengantar Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember
- Lampiran 18 Surat Pengantar Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember
- Lampiran 19 Surat Rekomendasi Ijin Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Linmas
- Lampiran 20 Surat Penerimaan Penelitian dari Dinas Sosial Kabupaten Jember
- Lampiran 21 Surat Selesai Penelitian dari Dinas Sosial Kabupaten Jember