



**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 SI 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

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
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

BAB 3. METODE PENELITIAN	42
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
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	49
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</i> <i>Factor Analysis Summary (EFAS) pada Dinas Sosial</i> Kabupaten Jember	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
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	130
5.1 Kesimpulan	130
5.2 Keterbatasan	132
5.3 Saran	132
DAFTAR PUSTAKA	133

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