



**DESIGN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN  
KINERJA PADA KLUB SEPAKBOLA PROFESIONAL PERSID JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

oleh

**Beni Hartono**  
**NIM 070810301130**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**



**DESIGN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN  
KINERJA PADA KLUB SEPAKBOLA PROFESIONAL PERSID JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

oleh

**Beni Hartono**  
**NIM 070810301130**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2014**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : *Design Balanced Scorecard* Sebagai Alternative Penilaian Kinerja Pada Klub Sepakbola Profesional Persid Jember

Nama Mahasiswa : Beni Hartono

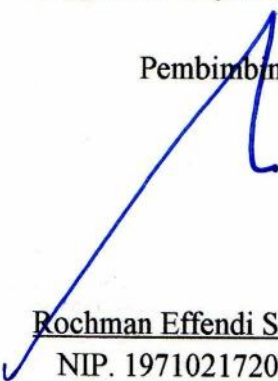
Nomor Induk Mahasiswa : 070810301130

Jurusan / Program Studi : Akuntansi / S-1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Rochman Effendi SE, M.Si, Ak

NIP. 197102172000031001



Kartika SE, M.Si, Ak.

NIP.198202072008122002

Ketua Jurusan Akuntansi,



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

NIP 19720416 200112 1 001

## PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa, atas segala nikmat hidup dan kesempatan menggengam ilmu, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul “Design Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Klub Sepakbola Profesional Persid Jember”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai derajat Sarjana Ekonomi Akuntansi. Skripsi ini dalam penelitian dan penyusunannya, penulis banyak dibantu, dibimbing, dan didukung oleh berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis sangat ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua Orang tua yang tak kenal lelah menanyakan “sedang apa nak?”, “hari ini ke kampus?”, “bisa selesai apa tidak itu skripsinya”?, dan “kapan kamu lulus nak”?. Akhirnya saya lulus pa! ma! Terima kasih atas kesabaran serta dukungannya
2. Adik tercinta yang sedikit nakal namun jadi acuan saya untuk menjadi lebih baik.
3. Seluruh saudara yang telah memberikan dukungan moril dan materil.
4. Dosen pembimbing tugas akhirku Bapak Rochman Effendi dan Ibu Kartika. Terima kasih banyak pak..bu., saya sudah dibantu selama ini, sudah dinasehati dan dibimbing, saya tidak akan lupa atas kesabaran bapak dan ibu dalam membimbing saya.
5. Seluruh kawan terbaikku yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, semoga kesuksesan akan bersama kita dalam perjumpaan berikutnya.
6. UKMF Seni dan Budaya KURUSETRA, yang telah memberikan banyak pengalaman hidup luar biasa.,KURUSETRA JAYA.
7. Saschya yang dengan penuh ketulusan dan kesabaran telah banyak membantu dan memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
8. Almamater yang ku banggakan (Universitas Jember)

## **MOTTO**

**“Tuhan tidak pernah menjajikan perjalanan hidup selalu mulus untuk anak-anakNYA, tetapi DIA berjanji untuk menyertai kita dalam segala situasi hingga kita mampu melewati perjalanan hidup kita sampai akhirnya dengan penuh kemenangan dan DIA tidak pernah terlambat menjawab semua doa-doa kita, yang kita harus lakukan adalah PERCAYA”**

**“aku tahu, bahwa Engkau sanggup melakukan segala sesuatu, dan tidak ada rencanaMu yang gagal”**

**(Ayub 42:2)**

**“Bukan kecerdasan anda, melainkan sikap andalah yang akan mengangkat anda dalam kehidupan”**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Beni Hartono

NIM : 070810301130

Jurusan : S1 - Akuntansi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: *Design Balanced Scorecard* sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Klub Sepakbola Profesional Persid Jember adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 25 September 2014

Yang menyatakan,

(Beni Hartono)  
NIM 070810301130

**SKRIPSI**

***DESIGN BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN  
KINERJA PADA KLUB SEPAKBOLA PROFESIONAL PERSID JEMBER**

Oleh :  
BENI HARTONO  
070810301130

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Rochman Effendi., SE., M.Si., Ak

Dosen Pembimbing II : Kartika., SE., M.Si., Ak

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**DESIGN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN  
KINERJA PADA KLUB SEPAKBOLA PROFESIONAL PERSID JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Beni Hartono

NIM : 070810301130

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

8 September 2014

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Nur Hisamuddin, SE, M.SA, Ak. (.....)  
NIP 19791014 200912 1 001

Sekretaris : Bunga Maharani, SE, M.SA, Ak (.....)  
NIP 19850301 201012 2 005

Anggota : Andriana, SE, MSc (.....)  
NIP 19820929 201012 2 002

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Dekan

Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si.  
NIP 19630614 199002 1 001



## **Beni Hartono**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

### **ABSTRAK**

*Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Pada saat ini, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga digunakan oleh organisasi publik. Persid Jember sebagai klub sepakbola yang merupakan klub kebanggaan masyarakat Jember tentunya memiliki tanggung jawab sosial terhadap masyarakat khususnya dalam hal pengelolaan dan pengembangan klub. Kinerja dalam mengelola dan mengembangkan klub sepakbola yang saat ini telah beralih menjadi lingkungan bisnis sudah tentu perlu strategi yang benar-benar terencana dan terdapat hasil yang bersifat jangka panjang, seperti pembinaan pemain muda. Implementasi strategi nantinya perlu didukung oleh penilaian kinerja yang mendukung secara keseluruhan, seperti halnya *Balanced Scorecard*. Tulisan ini membahas bagaimana merancang *Balanced Scorecard* Di Klub sepakbola Persid Jember, yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

**Kata kunci:** Klub sepakbola, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

**Beni Hartono**

*Department of Accounting, Faculty of Economics, University of Jember*

**ABSTRACT**

*Balanced Scorecard is a set of integrated performance measures derived from the corporate strategy that supports the company's overall strategy. At this time, the Balanced Scorecard is not only used by business organizations but also used by public organizations. Persid Jember as a football club is a club Jember community pride certainly has a social responsibility towards the community, especially in terms of management and development of the club. Performance in managing and developing a football club which has now turned into a business environment is certainly need a strategy that actually planned and there are long-term outcomes, such as coaching young players. Implementation of the strategy will be supported olehp enilaian supports overall performance, as well as the Balanced Scorecard. This paper discusses how to design Balanced Scorecard In Jember Persid football club, which consists of four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective.*

**Keywords:** *Football club, Balanced Scorecard Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process, Learning and Growth Perspective.*

## RINGKASAN

***Design Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Klub Sepakbola Profesional Persid Jember*** ; Beni Hartono, 070810301130; 2014; 72 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Saat ini, olahraga sepakbola telah menjadi lingkungan bisnis yang laju perkembangannya sangatlah pesat. Perubahan dalam dunia sepakbola yang mengarah pada lingkungan bisnis menuntut klub-klub sepakbola untuk menjadi lebih akuntabel, kompetitif, dan berfokus pada kinerja. Menjadi tanggung jawab manajemen klub sepakbola untuk dapat mengelola dan mengembangkan suatu klub sepakbola untuk dapat terus eksis dan bersaing meraih prestasi yang membanggakan. Sepak bola bukan hanya permasalahan dana, aspek-aspek di luar finansial juga memegang peran yang vital dan butuh perhatian yang khusus guna menjadikan klub sepak bola professional bisa untuk terus bersaing dalam mengikuti kompetisi dan menghadapi tantangan bisnis dunia sepak bola. Tuntutan klub sepakbola yang diharuskan untuk bisa bertindak professional dapat diupayakan dengan menerapkan sistem manajemen strategis yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa, dan merevisi strategi organisasi (Campbel et al, 2002) dinilai juga cocok diterapkan pada klub sepakbola.

Jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menggabungkan antar variabel lainnya (Indriantoro & Supomo, 2009). Data-data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, studi pustaka, dan observasi yang nantinya ditindaklanjuti dengan proses teknik keabsahan data dan teknik analisis data. Adapun tahapan dalam metode pengembangn *balanced scorecard* pada penelitian ini dibagi menjadi : penjabaran visi, misi, dan lingkungan

strategi perusahaan, mencari hubungan sebab akibat dari setiap perspektif balanced scorecard, penentuan lead dan lag indikator dari strategi alternatif beserta target dan inisiatif sasaran strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa balanced scorecard nantinya dapat diterapkan pada klub sepakbola Persid Jember, karena balanced scorecard dapat merumuskan setiap strategi dan sasaran strategi yang ingin dicapai dengan lebih detail dalam artian tidak hanya melihat dari sudut pandang financial tetapi juga non financial. Aspek-aspek di luar finansial jika dikelola dan dikembangkan dengan sungguh-sungguh nantinya akan memberikan keuntungan dari segi finansial yang menguntungkan klub.

## PRAKATA

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan hidayahnya. Dengan mengucapkan Syukur Puji Tuhan atas limpahan berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“*Design Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada Klub Sepakbola Profesional Persid Jember“** yang telah disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Phd., selaku Rektor Universitas Jember
2. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
3. Dr. Alwan Sri Kustono, SE., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Dr. Ahmad Roziq, SE., MM., Ak., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember
4. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak dan Kartika, SE, M.si, Ak selaku dosen pembimbing yang dengan ketulusan hati dan kesabaran memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak/Ibu dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing dan mengasah intelektualitas serta dukungan yang diberikan, semoga dapat menjadi ilmu yang bermanfaat.
6. Kedua Orang tuaku tercinta yang dengan tulus dan ikhlas mencurahkan segala do'a dan kasih sayangnya.

7. Teman-teman seperjuanganku Akuntansi, terima kasih atas kerjasama dan bantuannya selama ini.
8. Saudara-saudaraku di UKMF Seni dan budaya KURUSETRA Fakultas Ekonomi Universitas Jember, terima kasih atas persaudaraannya.
9. Kekasih tercinta Saschya yang dengan tulus dan sabar memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu penulis mengucapkan terima kasih banyak atas semua bantuan yang diberikan.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan masukan dan saran atas penelitian ini, sehingga dapat menyempurnakan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada penulis dan para pembaca.

Jember, 25 September 2014

**Beni Hartono**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<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 PERSETUJUAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>x</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xx</b>
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Tinjauan Teori</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Penilaian Kinerja .....	7
2.1.2 Pengukuran <i>Value For Money</i> .....	9
2.1.3 Pengertian dan Konsep Balanced Scorecard .....	10
2.1.4 Keunggulan Balanced Scorecard .....	13

2.1.5 Perspektif Balanced Scorecard .....	15
2.1.6 Visi, Misi, dan Strategi .....	21
2.1.7 Sistem Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard ....	22
2.2 Penelitian Terdahulu .....	25
2.3 Kerangka Pemikiran .....	26
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b> Rancangan Penelitian.....	29
<b>3.2</b> Jenis Data dan Sumber Data .....	29
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	30
3.4 Teknik Keabsahan Data.....	30
3.5 Teknik Analisis Data .....	31
3.6 Metode pengembangan Balanced Scorecard.....	31
3.6.1 Visi Misi dan Analisis Lingkungan Strategi .....	31
3.6.2 Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif .....	32
3.6.3 Penentuan Lead dan Lag Indikator dari Strategi Alternatif Beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategi .....	32
3.6.4 Mekanisme Implementasi .....	32
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1</b> Deskripsi Obyek Penelitian .....	34
4.1.1 Data Klub Persid Jember .....	34
4.1.2 Sejarah Perkembangan Persid Jember.....	34
4.1.3 Gambaran Umum Persid Jember .....	35
4.2 Visi Misi Persid Jember.....	37
4.2.1 Tujuan, Sasaran, dan Program Persid Jember .....	38
4.3 Organisasi Persid Jember.....	39
4.3.1 Susunan Pengurus dan atau Manajemen Tim Persid Jember Divisi Utama PSSI musim 2013-2014 .....	39
4.3.2 Susunan Tenaga Kerja Karyawan di Sekretariat Persid .....	40
4.3.3 Struktur Organisasi .....	42



4.3.4 Tugas Pokok dan Fungsi Bagian-Bagian dalam Organisasi ...	42
4.4 Analisis Data dan Pembahasan.....	47
4.4.1 Penilaian Kinerja yang Dilakukan Manajemen Persid Jember .	47
4.4.2 Internal Factor Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) pada Klub Sepakbola Persid Jember....	51
4.4.3 Penjabaran Analisis Lingkungan Strategi .....	55
4.4.4 Internal.....	55
4.4.5 Eksternal .....	56
4.4.6 Strategi Persid Jember dalam Menghadapi Hasil Analisis Lingkungan Strategi .....	60
4.5 Rencana Strategik Klub Sepakbola Persid Jember .....	62
4.7 Hubungan Sebab Akibat .....	63
4.8 Menentukan Lead dan Lag Indikator beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategis .....	65
4.9 Mekanisme Implementasi Balanced Scorecard .....	80
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....</b>	<b>81</b>
5.1 Kesimpulan .....	81
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	82
5.3 Saran .....	83

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1: Profabilitas Pelanggan dan Segmen Pasar .....	18
Tabel 2.2: Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 4.1: Daftar Pemain Persid Jember musim 2013-2014.....	40
Tabel 4.2: Internal Factor Analysis Summary (IFAS) pada Klub Sepakbola Persid Jember .....	52
Tabel 4.3: Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS) pada Klub Sepakbola Persid Jember .....	53
Tabel 4.4 : Matrik Internal Eksternal Klub Sepakbola Persid Jember .....	54
Tabel 4.5: Matrik Analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT).	59
Tabel 4.6: Lead dan Lag Indikator beserta Target dan Sasaran Strategis Perspektif Keuangan.....	73
Tabel 4.7 : Lead dan Lag Indikator beserta Target dan Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan .....	74
Tabel 4.8 : Lead dan Lag Indikator beserta Target dan Sasaran Strategis Perspektif Bisnis Internal.....	76
Tabel 4.9 : Lead dan Lag Indikator beserta Target dan Sasaran Strategis Perspektif Perkembangan dan pertumbuhan .....	78

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1: Pengukuran Value For Money .....	10
Gambar 2.2 : Proses Pembelajaran Loop Ganda.....	11
Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran Teori .....	28
Gambar 4.1 : Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif Balanced Scorecard ...	64

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Daftar list pertanyaan wawancara dan jawaban

: