



BALANCED SCORECARD PALANG MERAH INDONESIA
KABUPATEN JEMBER

SKRIPSI

Oleh:

FAQIH ILMY

NIM 060810301274

JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2011



***BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA
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:

FAQIH ILMY

NIM 060810301274

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

PERSEMBAHAN

Bismillah Alhamdulillah puji syukur kehadiran dan ridho Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda dan Ayahku yang hebat, yang tercinta, yang selama ini telah melindungi dan merawat dengan penuh kasih sayang , ikhlas, sabar serta tak henti-hentinya memberikan dukungan, do'a dan pengorbanan selama ini. *I wish I can make you proud and happy.....*
2. Para guru dan pembimbingku, al-ustadz dan ustadzah, engkau adalah orangtuaku dalam menuntut ilmu, terima kasih atas bimbingan selama ini.
3. Kakak-kakaku tercinta, mbak Endang, mbak Sri, mas Uji, mas Cahyo, mas Wawan, dan adikku Jundi, terima kasih sudah menjadi saudara yang hebat dan luar biasa. Terima kasih selalu memberikan nasehat, dorongan dan bantuan dalam segala hal.
4. Almarhum Asrawi dan Mak Ani. Terima kasih engkau telah memberikan pengorbanan kasih sayang ketika aku masih kecil. Terima kasih atas kerinduan selama ini.
5. Deasy Dwi Pratiwi, terima kasih untuk tidak lelah menemaniku dan selalu menjadi penyemangat dalam duniaku.
6. Almamaterku Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.
7. Palang Merah Indonesia. Terima kasih sudah menjadi teman dan bagian dari kehidupanku. *Volunteering is not choice, it's a responsibility.....*

MOTTO

*“ Ikutilah orang yang tiada meminta balasan kepadamu, Dan merekalah orang –
orang yang mendapat petunjuk “*

(QS : Yaasin, 21)

*“ Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka
mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri “*

(QS: Ar Ra’d, 11)

*“ Kalaulah anda tidak mampu untuk menggembarakan orang lain, janganlah pula
menambah dukanya “*

(Lao Tze)

*“ Kita hidup dengan apa yang kita lakukan, tapi kita membuat kehidupan dari apa
yang kita berikan “*

(Penulis)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faqih Ilmy

NIM : 060810301274

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “*BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA KABUPATEN JEMBER” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 26 Oktober 2011

Yang menyatakan,

Faqih Ilmy

NIM. 060810301274

SKRIPSI

***BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA
KABUPATEN JEMBER**

Oleh:

FAQIH ILMY

NIM 060810301274

Pembimbing

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

Dosen Pembimbing Anggota : Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak.

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : *Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia Kabupaten
Jember
Nama Mahasiswa : Faqih Ilmy
NIM : 060810301274
Jurusan : S-1 Akuntansi
Tanggal Persetujuan : 25 Oktober 2011

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Alfi Arif, SE, M. Ak, Ak.
NIP. 197210041999031001

Taufik Kurrohman, SE, M.SA, Ak
NIP. 198207232005011002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak
NIP 19720416 200112 1 001

JUDUL SKRIPSI

***BALANCED SCORECARD* PALANG MERAH INDONESIA KABUPATEN JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Faqih Ilymy
NIM : 060810301274
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

31 Oktober 2011

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Djoko Supatmoko, MM., Ak (.....)
NIP. 19550227 198403 1 001

Sekretaris : Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak (.....)
NIP. 19721004 199903 1 001

Anggota : Taufik Kurrohman, SE, MSA, Ak (.....)
NIP. 19820723 200501 1 002



Mengetahui/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc
NIP. 19560831 198403 1 002

Faqih Ilmy

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRACT

An organization is always required to adapt and change in tune with the rapidly changing environment. Organizations are also required to be able to formulate and continually refine its strategy and take advantage of the limited resources. Therefore management organization must have an appropriate performance measurement tools in order to always be able to evaluate the effectiveness and efficiency of the strategies used in order to achieve the goals set.

This study tries to offer solutions and establish performance measurement of a non-profit organization, with a concept called the Balanced Scorecard (BSC). Objectives to be achieved in this study are to provide an overview of the Balanced Scorecards not only translate the vision, mission, strategy, and corporate programs to a set size, but also compiled in a comprehensive and integrated with the strategic objectives, strategic goals, targets, and Key Performance Indicator (KPI). This is the relevance of alternative measures of performance offered by the researchers. Hopefully can help and become inputs to the organization.

The results of this study is the Balanced Scorecard Indonesian Red Cross district of Jember which consisting of the Indonesian Balanced Scorecard Indonesian Red Cross district of Jember Strategy Map with 25 Goals Strategy, 83 measure of Strategy Lead or Lag Indicator Headquarters, Blood Transfusion Unit, and Heading the emergency aid PMI Jember. Researchers is also completed cascading into the sample BSC Level Organization Headquarters, Blood Transfusion Unit, and Heading the emergency aid PMI Jember.

Key words: *Organizational performance, the Balanced Scorecard, KPI, the Indonesian Red Cross.*

Faqih Ilmy

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAKSI

Suatu organisasi selalu dituntut untuk beradaptasi dan berubah selaras dengan perubahan lingkungan yang cepat. Organisasi juga dituntut untuk dapat merumuskan dan terus menyempurnakan strateginya serta memanfaatkan sumberdayanya yang terbatas. Karena itu manajemen organisasi harus memiliki suatu alat pengukuran kinerja yang tepat agar selalu dapat mengevaluasi keefektifan dan keefisienan strategi yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini mencoba menawarkan solusi dan membangun pengukuran suatu kinerja organisasi nirlaba, yaitu dengan suatu konsep yang dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember sehingga menjadi suatu alternatif dan rujukan bagi organisasi untuk mengukur kinerjanya. Dalam Rencana Strategis Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember disebutkan bahwa sistem monitoring dan evaluasi secara menyeluruh merupakan hal yang kritical bagi PMI. Oleh sebab itu, salah satu agenda yang perlu dikerjakan adalah menetapkan *key performance indicators* (KPI). *Balanced Scorecard* tidak hanya menerjemahkan visi, misi, strategi, dan program korporat ke seperangkat ukuran, melainkan juga disusun secara komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan strategis, sasaran strategis, target, dan *Key Performance Indicator* (KPI). Hal inilah yang menjadi relevansi alternatif pengukuran kinerja yang ditawarkan oleh peneliti. Semoga dapat membantu dan menjadi masukan bagi organisasi.

Hasil Penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember yang terdiri dari Peta Strategi Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember dengan 25 Sasaran Strategi, 83 Ukuran Strategi yang terdiri dari *Lead Indicator* maupun *Lag Indicator* Markas, UTD, dan PPGD PMI Kabupaten Jember. Peneliti juga melengkapi *cascading* BSC kedalam contoh BSC Level Organisasi Markas, UTD dan PPGD PMI Kabupaten Jember.

Kata kunci : Kinerja organisasi, *Balanced Scorecard*, KPI, Palang Merah Indonesia.

PRAKATA

Bissmillahirrahmannirrahim,

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Balanced Scorecard Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember**”. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Rasulullah SAW.

Penyusunan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Alfi Arif, SE, M.Ak, Ak, selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Taufik Kurrohman, SE, MSA., Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Hendrawan Santoso P, SE, M.Si., Ak, selaku dosen wali yang telah membantu memberi pengarahan dan bimbingan kepada penulis selama studi.

6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember serta Perpustakaan POMA Ekonomi dan Perpustakaan Pusat.
7. Keluarga Besar PMI Kabupaten Jember baik di tingkat Markas, UTD maupun PPGD yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
8. Ayahku dan Ibuku tercinta serta guru-guruku mulai TK sampai SMA terima kasih atas kasih sayang, doa dan semangat yang tak pernah putus.
9. Mbak Endang, mbak Sri, Mas Uji, Mas Cahyo, Mas Wawan, adikku Jundi serta seluruh keluarga besarku dan keponakan-keponakanku tercinta, terima kasih selalu memberikan nasehat, dorongan dan bantuan dalam segala hal.
10. Keluarga Almarhum Asrawi dan Mak Ani, terima kasih atas kasih sayangnya.
11. Keluarga besar Bapak dan Ibu Kadiyun, terima kasih atas bantuan selama ini.
12. Deasy Dwi Pratiwi, terima kasih untuk tidak lelah menemaniku dan selalu menjadi penyemangat dalam duniaku.
13. Mas Akmal, Pak Rup, Pak Slamet, Pak Salim, Pak Imam, Pak Dodo, Pak Yunus, Bu Kis, Mbak Indah, Mas Koko, dan Mas Elvana, terimakasih banyak atas bantuan dan bimbingannya.
14. Sahabat-sahabatku tercinta Stiphen, Ibnu, Budiman, Arip, Deni, Ria, Tamimi, Reny.
15. Teman-teman Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Desi, Riza, Herna, Gayuh, Habib, Vevhi, Oka, dan semua teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu khususnya angkatan 2006, terimakasih atas dukungan dan sukses buat kita semua. Amin.
16. Keluarga Bapak dan Ibu Priyo Utomo dan teman-teman Camp Bangka Raya 31: Agus, Karim, Budi, Oki, Dekker, Beny, Singgih, Wachid, Priyo, Adit, Anang, Risky, dan lain-lain;
17. Keluarga Besar KSR PMI Kab. Jember, Ridho, Faid, Uki', Indar, Guntur, Mas Dayat dan seluruh fasilitator, pelatih, anggota KSR PMI Kab. Jember, terimakasih banyak sudah menjadi bagian dari keluarga selama ini.

18. Adik-adikku tercinta, Mak Yas, Mbok Indah, Desi, Anis, Wachid, Jerry, Sairi, Bagus, Imam, dan masih banyak lagi. Terima kasih atas semangat dan dorongan selama ini. *Special thanks to Beruk Soni dan Pamuji.*
19. KSR PMI Unit Universitas Jember, terima kasih sudah menjadi *rumah* yang hebat dan luar biasa bagi penulis selama ini.
20. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Alhamdulillahirabbilalamin

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Jember, 26 Oktober 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRACT	viii
ABSTRAKSI	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja	7
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	7

2.1.2 Ukuran-ukuran Kinerja	8
2.1.3 Pengukuran Kinerja Sistem Tradisional	9
2.1.4 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	10
2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja	11
2.1.6 Kelemahan Pengukuran Kinerja	11
2.2 Balanced Scorecard	12
2.2.1 Sejarah Balanced scorecard	12
2.2.2 Pengertian Balanced Scorecard	12
2.2.3 Perspektif Finansial	14
2.2.4 Perspektif Pelanggan	16
2.2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal	18
2.2.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	20
2.2.7 Hubungan Sebab-Akibat keempat Perspektif	22
2.2.8 Perancangan Balanced Scorecard	23
2.2.9 Organisasi Nirlaba	24
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	26
3.1 Rancangan Penelitian	26
3.2 Fokus Penelitian	26
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	27
3.4 Jenis dan Sumber Data	26
3.5 Metode Pengumpulan Data	27
3.6 Teknik Analisa Data	29
3.8 Pengujian Keabsahan Data	30
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	31
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Gambaran Umum Organisasi	32
4.1.1 Sejarah Singkat Palang Merah Indonesia	32

4.2.1 Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember	34
4.2 Visi dan Misi Palang Merah Indonesia	36
4.2.1 Visi PMI	36
4.2.2 Misi PMI	36
4.2.3 Pelayanan dan Kegiatan Palang Merah Indonesia	37
4.2.4 Tujuan dan Rencana Strategi PMI	38
4.3 Struktur Organisasi, Tugas Pokok, dan Fungsi	43
4.3.1 Struktur Organisasi PMI Kabupaten Jember	43
4.3.2 Tugas Pokok dan Fungsi	44
4.4 Analisis Lingkungan Strategis.....	56
4.4.1 Internal	56
4.4.1.1 Kekuatan	56
4.4.1.2 Kelemahan	57
4.4.2 Eksternal	58
4.4.2.1 Peluang	58
4.4.2.2 Tantangan	58
4.5 Penyusunan dan Perancangan Balanced Scorecard PMI Kabupaten Jember	60
4.5.1 Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi	61
4.5.1.1 Identifikasi Visi PMI Kabupaten Jember	61
4.5.1.2 Identifikasi Misi PMI Kabupaten Jember	61
4.5.1.3 Identifikasi Tujuan dan Strategi PMI Kabupaten Jember.....	62
4.5.2 Penentuan dan Identifikasi Perspektif	65
4.5.2.1 Perspektif Finansial	66
4.5.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal	67
4.5.2.3 Perspektif Customers	69
4.5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	69

4.5.3 Perumusan Sasaran Strategi dan Strategy Map PMI Kabupaten Jember	70
4.5.4 Penentuan Ukuran Strategy, Target, dan Inisiatif PMI Kabupaten Jember	73
4.5.5 Cascading Balanced Scorecard PMI Kabupaten Jember.....	73
4.6 Balanced Scorecard PMI Kabupaten Jember	75
4.6.1 Strategy Map PMI Kabupaten Jember	75
4.6.2 Perspektif Finansial	76
4.6.3 Perspektif Pelanggan	77
4.6.4 Perspektif Proses Internal	78
4.6.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
4.6.6 BSC Level Organization – PMI Kabupaten Jember....	82
4.6.7 BSC Level Organization – Markas PMI Kabupaten Jember.....	83
4.6.8 BSC Level Organization – UTD PMI Kabupaten Jember	84
4.6.9 BSC Level Organization – PPGD PMI Kabupaten Jember	85
4.7 Strategi Implementasi	86
4.7.1 Tahapan Implementasi BSC.....	86
4.7.2 Contoh Schedule Implementasi BSC.....	88
BAB 5 PENUTUP.....	90
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Keterbatasan.....	91
5.3 Saran.....	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
4.1	Perspektif Finansial	76
4.2	Perspektif Pelanggan	77
4.3	Perspektif Proses Internal.....	78
4.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
4.5	Contoh Schedule Implementasi BSC	88

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar		
2.1	Penjabaran Visi ke dalam Tujuan dan sasaran Strategi...	14
2.2	Proposisi Nilai Pelanggan	18
2.3	Model rantai Generik	19
2.4	Kerangka Kerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	22
3.1	Kerangka Pemecahan Masalah	31
4.1	Struktur Organisasi PMI Kabupaten Jember	43
4.2	Hubungan Akuntabilitas, Citra Positif, dan Kapasitas Organisasi	67
4.3	Siklus Manajemen Relawan	70
4.4	Peta Strategi PMI Kabupaten Jember	72
4.5	Peta Strategi PMI Kabupaten Jember	75
4.6	Contoh BSC Level Organization – PMI Kabupaten Jember	82
4.7	Contoh BSC Level Organization – Markas PMI Kabupaten Jember	83
4.8	Contoh BSC Level Organization – UTD PMI Kabupaten Jember	84
4.9	Contoh BSC Level Organization – PPGD PMI Kabupaten Jember	85

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A
- Surat Ijin Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Jember
 - Surat Ijin Penelitian Lembaga Penelitian Universitas Jember
 - Surat Rekomendasi BAKESBANG LIMNAS Kabupaten Jember
- Lampiran B
- Struktur Organisasi Markas PMI Kabupaten Jember berdasarkan Pedoman Markas yang dikeluarkan oleh PMI Pusat
 - Struktur Organisasi UTD PMI Kabupaten Jember
 - Struktur Organisasi PPGD PMI Kabupaten Jember
- Lampiran C
- Biaya Pengganti Pengolahan Darah (*Service Cost*) Unit Transfusi Darah Palang Merah Indonesia Kabupaten Jember
 - Alur Laporan UTD PMI Kabupaten Jember
 - Alur Penderita PPGD PMI Kabupaten Jember
- Lampiran D
- Daftar Absen Konsolidasi Manajemen PMI Kabupaten Jember
 - Daftar Absen Konsolidasi Manajemen UTD PMI Kabupaten Jember
 - Daftar Absen Konsolidasi Manajemen PPGD PMI Kabupaten Jember
 - Bukti Pemberitahuan Usulan