

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR  
KINERJA (STUDI KASUS PADA DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN  
KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN SUMBA TIMUR)**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh :**

**YUNIATI ANA AMAH**

**12.05.0427**

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA  
YOGYAKARTA  
2010**

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR  
KINERJA (STUDI KASUS PADA DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN  
KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN SUMBA TIMUR)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi**

**Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta**

**Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat**

**Guna Memperoleh Gelar**

**Sarjana Ekonomi**

**Disusun Oleh:**

**YUNIATI ANA AMAH**

**12.05.0427**



**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2010**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : **BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF  
UNTUK MENGUKUR KINERJA (STUDI KASUS PADA  
DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN  
DAN ASET DAERAH KABUPATEN SUMBA TIMUR)**

Nama Mahasiswa : Yuniati Ana Amah

Semester : Gasal

Tahun : 2010

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Telah diperiksa dan disetujui di Yogyakarta

Pada tanggal:



Dosen Pembimbing

Dra. Putriana Kristanti, MM, Akt.

**HALAMAN PENGESAHAN**

Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Duta Wacana dan

Diterima untuk Memenuhi Sebagian Syarat-syarat

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Pada Tanggal

06 DEC 2010

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Gidion P. Adirineko, SE., M.Si.)

**DEWAN PENGUJI :**

1. Penguji 1 : Dra. Putriana Kristanti, MM, Akt.

2. Penguji 2 : Drs. Marbudy Tyas Widodo, MM, Ak.

3. Penguji 3 : E. Dian Indri Purnamasari, SE., M.Si., Ak.

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Ku persembahkan untuk :

- Tuhan Yesus sahabat setiaku
- Keluargaku tercinta: Bapak, Mama, K Umbu(K Jeni&Yambu) K Indah, K Andi, K Arif dan adik Desi
- Kekasihku Januar A.W
- Teman-teman Akuntansi UKDW

*.... Terima kasih atas kasih dan dukungan yang t'lah kalian berikan kepadaku sampai dengan detik ini ...*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Yesus Kristus karena kasih karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR KINERJA STUDI KASUS PADA DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN SUMBA TIMUR”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi di Universitas Kristen Duta Wacana.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas segala bimbingan dan bantuan dari semua pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yesus Kristus atas segala hikmat, berkat dan penyertaan yang telah Engkau berikan padaku (Engkau segalanya bagiku).
2. Ibu Putri Kristiani, MM., Akt., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan, pengarahan kepada penulis.
3. Dosen-dosen Ekonomi Akuntansi Universitas Kristen Duta Wacana.
4. Papa dan mama terimakasih atas semua didikan dan dukungan yang telah kalian berikan.
5. Saudaraku k umbu (k.jeni & yambu), k indah, k andi, k arif, dan adikku desi atas supportnya
6. Kekasihku (Januar A.W) atas kesetiaan dan dukungan dalam segala hal sampai saat ini.

7. Pihak Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sumba Timur (Bpk.Drs. Yohanes Pama, Bpk Umbu Bira, Ibu Lia, Ibu Orpha, dan seluruh pegawai yang tidak dapat saya sebutkan) yang telah memberi izin untuk melakukan penelitian.
8. Teman-teman akuntansi 2005 terutama ika dan sari atas “mimpi-mimpi” kita yang buatku jadi termotivasi.

Yogyakarta, 22 November 2010

Penulis

Yuniati Ana Amah



© UKDWN

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
ABSTRAK .....	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
1.5 Batasan Masalah .....	4
BAB II. LANDASAN TEORI	
2.1. Penilaian Kinerja.....	5
2.2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	6
2.2.1 Konsepsi <i>Balanced Scorecard</i> .....	7
2.2.2 Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Pemerintah .....	8
2.3. Studi Pustaka.....	10



BAB III. GAMBARAN UMUM ORGANISASI DAN METODE PENELITIAN

3.1. Deskripsi Organisasi .....	13
3.1.1. Visi dan Misi Organisasi .....	13
3.1.2. Tujuan dan Sasaran Organisasi .....	15
3.1.3. Struktur Organisasi .....	16
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	25
3.2.1 Jenis Data .....	25
3.2.2 Desain Penelitian.....	26
3.2.3 Metode Populasi dan Pengambilan Sampel .....	27
3.3. Alat Analisa Yang Digunakan.....	27

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

4.1. Kepuasan Pegawai.....	33
4.2. Perspektif Sistem Kerja.....	35
4.3. Balanced ScoreCard .....	38
4.4. Analisa SWOT .....	44

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	47
5.2 Saran.....	48

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

3.1. Tabel Daftar Kuesioner Tentang Kepuasan Pegawai.....	28
3.2. Tabel Daftar Kuesioner Tentang Perspektif Sistem Kerja.....	29
4.1. Tabel Hasil Perhitungan Kepuasan Pegawai.....	33
4.2. Tabel Perspektif Sistem Kerja.....	36

© UKDW

## ABSTRAK

*Balanced Scorecard* mempunyai tujuan dan pengukuran yang tidak hanya merupakan penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, tetapi merupakan sistem manajemen yang di perlukan bila pemerintah ingin meningkatkan kinerjanya dalam era otonomi daerah berdasarkan misi dan strategi dari suatu pemerintahan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah sistem pengukuran kinerja yang ada pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sumba Timur dapat digunakan untuk mengukur kinerja. Hasil penelitian ini adalah bahwa Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Sumba Timur telah mempunyai sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan penilaian menggunakan *Balanced Scorecard* dapat di simpulkan: a) Perspektif Finansial/Efisiensi Operasional, bahwa terjadi efisiensi pada program peningkatan/pengembangan pengelolaan keuangan. b) Perspektif Pelanggan, sudah ada fasilitas bagi masyarakat untuk menyampaikan kritik dan saran. c) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, telah ada program pelatihan sumber daya manusia yang ada pada DPPKAD namun, perlu adanya peningkatan dan di lakukan secara berulang-ulang sehingga dapat lebih meningkatkan kualitas kerja dan hasil kerja. d) Perspektif Proses dan Produk, sudah ada program-program pembangunan yang dilaksanakan melalui program peningkatan sarana dan prasarana aparatur dan di sesuaikan dengan peruntukannya. Dari semua hal di atas dapat di simpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat di gunakan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah karena empat perspektif dalam *balance scorecard* dapat di ukur pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah

Kata Kunci : *balance scorecard*, penilaian kinerja, sistem manajemen strategis.

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang masalah

Pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal adalah sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidak-pastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi pemerintah harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan. Agar organisasi pemerintah dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka organisasi pemerintah juga harus menterjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), memotivasi staf sehingga membuat strategi merupakan tugas setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan. Dengan ini, sangat memicu pemerintahan untuk dapat terus berkembang dan maju dalam bidangnya, terutama pelayanan publik dan pemerintah diuntut untuk lebih berfokus pada masyarakat

agar pemerintah dapat mendirikan daerah dalam era otonomi daerah sekarang ini, guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dengan demikian, efektifitasnya harus diukur berdasarkan sejauh mana kemampuan pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut maka pelayanan publik dan pemerintahan harus melihat kembali strategi yang di gunakan selama ini dan melakukan Perubahan-perubahan yang mendorong pemerintah untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen pemerintahan untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan pemerintah mampu bertahan dan berkembang. Oleh karena itu pemerintah dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh untuk dapat memberikan jasa yang terbaik bagi masyarakat.

Hal ini dapat di ukur menggunakan kriteria peningkatan pendidikan, pelayanan kesehatan, pendapatan ekonomi, keamanan lingkungan, dan lain-lain. Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999). *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi pemerintahan.

Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dan pemerintahan dapat menjalankan bisnis dan tugasnya dengan lebih baik.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Berdasarkan pada uraian diatas, penulis bermaksud mengadakan penelitian mengenai **“BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR KINERJA PADA DINAS PENDAPATAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH (DPPKAD) KABUPATEN SUMBA TIMUR”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

- a. Apakah Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alternative untuk mengukur kinerja?
- b. Apakah kinerja DPPKAD dapat diukur dengan Balanced Scorecard?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui apakah Balanced Scorecard merupakan alternative untuk mengukur kinerja suatu organisasi pemerintahan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis

Penelitian ini akan menambah ketrampilan dalam menganalisa suatu masalah dan sekaligus dapat menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah.

2. Bagi organisasi

Memberi masukan kepada organisasi pemerintah Dinas pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah (DPPKAD) sehingga dapat menerapkan balanced scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja.

#### **1.5. Batasan Masalah**

Penelitian ini di terapkan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Sumba Timur Tahun Anggaran 2009.

Pengukuran perspektif dilakukan sebagai berikut:

1. Perspektif finansial / efisiensi operasional diukur melalui Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, 2009.
2. Perspektif pelanggan diukur melalui kuesioner tentang perspektif sistem kerja dan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, 2009.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur melalui kuesioner tentang perspektif sistem kerja dan kuesioner tentang kepuasan pegawai.
4. Perspektif proses dan produk Diukur melalui Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, 2009.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis mengenai balance scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (DPPKAD) Kab.Sumba Timur, maka penulis menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. DPPKAD Kabupaten Sumba Timur belum menggunakan balance scorecard sebagai alternatif untuk mengukur kinerja.
- b. DPPKAD Kabupaten Sumba Timur sudah memiliki sistem kerja yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah.
- c. Sistem kerja pada DPPKAD ditetapkan selama setahun, maka pada akhir tahun akan dilihat hasil kerja dan hasil kerja tersebut akan menjadi tolak ukur keberhasilan organisasi/DPPKAD serta menjadi evaluasi untuk tahun berikutnya dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan.
- d. Hasil penilaian berdasarkan balance scorecard dapat disimpulkan :
  - 1) Perspektif Finansial/Efisiensi Operasional  
Terjadi efisiensi pada program peningkatan/pengembangan pengelolaan keuangan.



2) Perspektif Pelanggan.

Sudah ada fasilitas bagi masyarakat untuk menyampaikan kritik dan saran.

3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Telah ada program pelatihan sumber daya manusia yang ada pada DPPKAD namun, perlu adanya peningkatan dan dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapat lebih meningkatkan kualitas kerja dan hasil kerja.

4) Perspektif Proses dan Produk.

Sudah ada program-program pembangunan yang dilaksanakan melalui program peningkatan sarana dan prasarana aparatur dan disesuaikan dengan peruntukannya.

Dari semua hal di atas dapat disimpulkan bahwa balanced scorecard dapat digunakan di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah karena empat perspektif dalam balance scorecard dapat diukur pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah

## 5.2 Saran

Setelah penulis mengetahui sistem kerja yang ada pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

- a. DPPKAD dalam menjalankan sistem kerja yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumba Timur Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah, namun juga harus

memiliki sistem kerja dalam DPPKAD atau penerapan BSC sehingga lebih dapat meningkatkan kinerja para pegawai tanpa harus merubah sistem kerja yang telah di tetapkan agar lebih meningkatkan SDM dan dapat memberikan kepuasan kepada para pegawai serta DPPKAD dapat terus berkembang sebagai organisasi pemerintahan yang memberikan jasa dan layanan kepada masyarakat.

- b. Sistem yang berjalan sebaiknya dapat dilaksanakan dengan maksimal dan dapat memberikan manfaat yang langsung.
- c. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan pertanyaan pada kuesioner lebih dikembangkan.khususnya kuesioner kepada pelanggan untuk mengukur perspektif pelanggan,dan kuesioner untuk pembelajaran dan pertumbuhan lebih dikembangkan tidak hanya mengukur pelatihan.



© UKDW

## DAFTAR PUSTAKA

Gaspersz, V. 2003. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Kaplan, R.S dan D.P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian* Manajemen, Yogyakarta: Aditya Media

Morisawa, Toru, 2002, *Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach*, NRI Papers. No. 45, 1 April 2002.

Murphy, Kevin dan Randy Russell, 2002, *To Beat the odds against succesful CRM, Use Gartner's CRM Process map together with the Balanced Scorecard framework*, Report Internet, July 2002.

Haris, R. Abdul, 2004, *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja BUMD Serta Implikasinya dalam PAD Kota/Kabupaten di Jawa Timur*, Disertasi Program Pasca Sarjana Merdeka Malang.

[Http://www.scribd.com](http://www.scribd.com)

[Http://www.bi.go.id](http://www.bi.go.id) [8 Juni 2009, 22.15 WIB].