

RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA
(YAYASAN 'XXX' BATU)

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi



Disusun Oleh :
Grace Manaransyah
NIM 2008 141 002

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Grace Manaransyah

NIM : 2008 141 002

Universitas : Universitas Katolik Widya Karya

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Judul : RANCANGAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA ORGANISASI NIRLABA (Yayasan“XXX”
Batu)

Malang, Februari 2010

Diterima dan disetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. MAF Suprapti, MM
NIK: 191 017

Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak
NIK: 193 027

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak
NIK: 193 027

Dra. Lies Lestari S., M.Si
NIK: 188 011

Skripsi yang berjudul :

RANCANGAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKUR

KINERJA ORGANISASI NIRLABA

(Yayasan“XXX” Batu)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Grace Manaransyah

NIM : 2008 141 002

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Karya Malang pada tanggal 17 Februari 2010 dan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S-1).

Disahkan oleh :

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Katolik Widya Karya Malang

Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak

NIK: 193 027

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Dra. MAF Suprapti, MM

2. Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak

3. Dra Lies Lestari S., M.Si

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, selaku pimpinan Yayasan “XXX” di Batu, menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Katolik Widya Karya Malang yang tersebut dibawah ini :

Nama : Grace Manaransyah
NIM : 2008 141 002
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Judul : Rancangan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Pada Organisasi Nirlaba (Yayasan “XXX” Batu)

Mahasiswa tersebut telah melakukan penelitian pada Yayasan kami guna penyusunan skripsi.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Batu, Februari 2010

Rocky A. Latuputty, M.Div
Ketua

PERSEMBAHAN



PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Kami yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul : RANCANGAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKUR KINERJA ORGANISASI NIRLABA (Yayasan “XXX” Batu) merupakan karya dari :

Nama : Grace Manaransyah
NIM : 2008 141 002
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Universitas : Katolik Widya Karya

Dan bukan karya plagiat sebagian maupun seluruhnya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila ada kekeliruan, saya bersedia untuk menerima sanksi sesuai aturan yang berlaku.

Diterima dan disetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. MAF Suprapti, MM
NIK: 191 017

Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak
NIK: 193 027

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak
NIK: 193 027

Dra. Lies Lestari S., M.Si
NIK: 188 011

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Grace Manaransyah

NIM : 2008 141 002

Universitas : Katolik Widya Karya Malang

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Enim, 19 Juli 1976

Alamat : Jln. Indragiri 5 Batu

Nama Orang Tua : Awasuning Manaransyah, M.Th
: (alm) Ni Wayan Martha, M.Div

Riwayat Pendidikan :

- Tahun 1981-1983 : TK Sang Timur Batu
- Tahun 1983-1989 : SDK Sang Timur Batu
- Tahun 1989-1991 : SMPK Widyatama Batu
- Tahun 1991-1994 : SMAK St. Albertus Malang
- Tahun 1994-2000 : Terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Brawijaya Malang
(Tidak tamat)
- Tahun 2004-2010 : Terdaftar sebagai mahasiswa Institut Injil Indonesia Batu
- Tahun 2008-2010 : Terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Katolik
Widyakarya Malang

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus yang telah memberikan pertolongan, anugrah dan hikmatnya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Rancangan Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Pengukur Kinerja pada Organisasi Nirlaba (Yayasan “XXX” Batu)”.

Adapun skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Ekonomi Akuntansi pada Universitas Katolik Widya Karya Malang. Dalam penyusunan skripsi ini, ada banyak sekali bantuan yang penulis terima, baik itu berupa bimbingan maupun dorongan semangat dan nasehat dari berbagai pihak. Karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dra. MAF Suprapti, MM, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan, menasehati, memberi semangat dan motivasi kepada penulis serta menyumbangkan pemikiran dan tenaganya demi terselesaikannya skripsi ini.
2. Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak, selaku Dosen Pembimbing II dan Dekan Fakultas Ekonomi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing mengarahkan, menasehati, memberi semangat dan motivasi kepada penulis serta menyumbangkan pemikiran dan tenaganya demi terselesaikannya skripsi ini.
3. Pimpinan Yayasan “XXX” Batu yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian guna menyelesaikan skripsi ini.
4. Dra. Lies Lestari S., M.Si, selaku Dosen Penguji dan Kepala Prodi Akuntansi yang telah meluangkan waktu dan tenaganya nya untuk menguji dan memberi masukan positif bagi perbaikan penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik dan membimbing penulis selama menjadi mahasiswi di Universitas Katolik Widya Karya Malang.

6. Dan semua pihak yang telah membantu terwujudnya skripsi ini, yang tidak dapat penulis sebutkan satu-satu.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Karenanya penulis mengharapkan kritik, saran dan masukan yang membangun bagi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 17 Februari 2010



Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR

.....**i**

DAFTAR ISI

.....
...**iii**

DAFTAR TABEL

.....**vi**

DAFTAR GAMBAR

.....**vii**

ABSTRAKSI

.....
..**viii**

BAB I PENDAHULUAN1

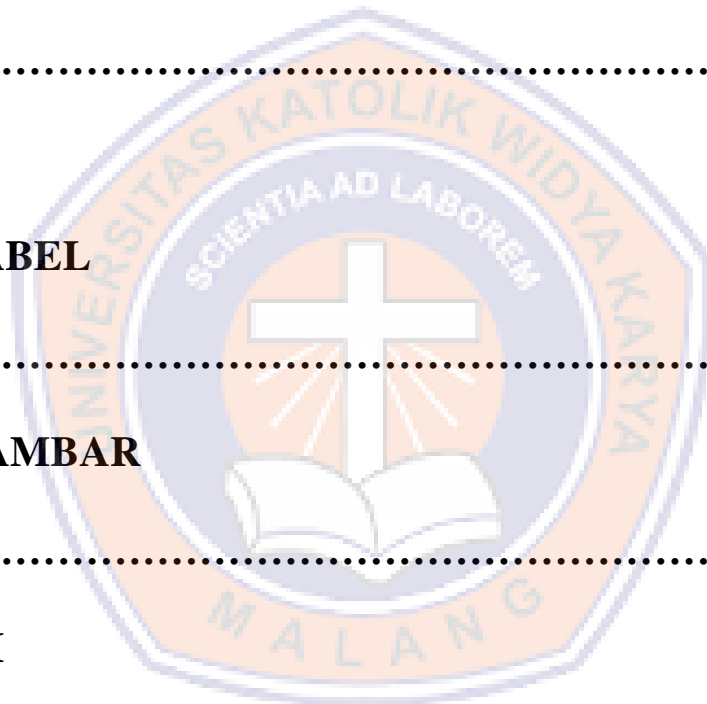
A. Latar Belakang Masalah1

B. Perumusan Masalah.....4

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian4

BAB II LANDASAN TEORI7

A. Penelitian Terdahulu6



B. Teori	7
1. Kinerja.....	8
a. Definisi Kinerja.....	8
b. Tujuan Pengukuran Kinerja	9
c. Kebutuhan akan Tolok Ukur Kinerja Baru.....	12
2. Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Kinerja Baru.....	13
a. Definisi Balanced Scorecard.....	14
b. Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	19
c. Keunggulan Balanced Scorecard.....	29
3. Organisasi Nirlaba.....	29
a. Definisi	29
b. Karakteristik	30
4. Balanced Scorecard pada Organisasi Nirlaba	31
C. Kerangka Pikir	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	35
A. Jenis Penelitian	35
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	35
C. Lokasi Penelitian.....	35
D. Sumber Data	36
E. Jenis Data	36
F. Metode dan Teknik Pengumpulan Data	37
G. Analisa Data	38
BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA.....	39
A. Gambaran Umum Organisasi	39
1. Sejarah Berdirinya Organisasi	39

2. Lokasi Organisasi38

3. Tujuan Organisasi 42

4. Struktur Organisasi.....43

5. Kondisi Organisasi Secara Umum47

B. Penyajian Data57

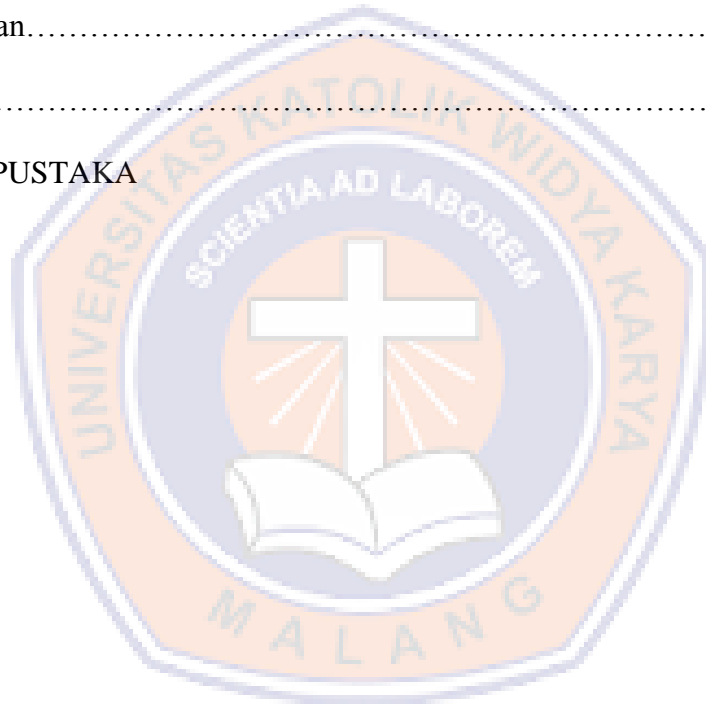
C. Analisis dan Interpretasi Data62

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan..... 74

B. Saran 75

DAFTAR PUSTAKA



**RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA
(Studi Pada Yayasan “XXX” Batu)**

ABSTRAKSI

Umumnya tujuan pendirian organisasi adalah mencapai laba. Segala sumber daya diarahkan untuk mengoptimalkan laba yang nantinya menjadi salah satu indikator kinerja organisasi. Adanya *financial bottom line* pada organisasi memudahkan pengukuran kinerja walaupun disadari laba rugi organisasi tidak cukup untuk menilai kinerja.

Organisasi yang didirikan tidak berorientasi pada laba disebut organisasi nirlaba yang bertujuan memberi layanan yang baik bagi pengguna jasa atau produknya. Dengan tidak diprioritaskannya laba sebagai tujuan utama dari organisasi nirlaba, maka timbul kesulitan dalam pengukuran kinerja.

Kesulitan dalam pengukuran kinerja amat berbahaya. Jika kinerja tidak dapat diukur dengan tepat, timbul kesulitan pengelolaan organisasi. Karenanya, organisasi nirlaba harus memiliki alat ukur yang tepat dalam menilai kinerjanya. Walaupun ‘laba’ bukan merupakan target yang terutama, namun aspek keuangan tetap harus diperhatikan.

Dengan *Balanced Scorecard* maka organisasi diarahkan untuk menyusun strategi serta mengukur kinerjanya secara seimbang dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses belajar dan berkembang.

Yayasan “XXX” Batu adalah organisasi nirlaba yang belum pernah mengukur kinerjanya secara komprehensif. Data-data finansial dan nonfinansial yang dilaporkan hanya bersifat informatif dan tidak dirancang untuk memberikan gambaran kinerja organisasi.

Rancangan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja Yayasan “XXX” Batu ketika diterapkan menunjukkan bahwa perlu diadakan perbaikan pada ke empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses belajar dan berkembang. Dengan demikian, manajemen dapat menjadikan hasil pengukuran kinerja ini sebagai umpan balik dalam menyusun strategi-strategi demi tercapainya tujuan organisasi.

Kata Kunci : Organisasi Nirlaba, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya, sebuah organisasi didirikan dengan tujuan untuk mencapai laba. Segala kebijakan dan keputusan manajemen seputar pemanfaatan sumber daya yang ada diarahkan untuk mengoptimalkan laba organisasi. Laba tersebut dihubungkan dengan investasi modal dan tingkat pengembalian, dan kemudian dijadikan salah satu indikator untuk menilai kinerja manajemen organisasi bersangkutan.

Adanya *financial bottom line* pada organisasi tentu memudahkan pengukuran kinerja. Walaupun dalam perkembangan lebih lanjut, ternyata disadari bahwa laba rugi organisasi tidak cukup untuk menilai kinerja, namun setidaknya ada gambaran kongkrit berupa data-data keuangan sebagai langkah awal dalam melakukan penilaian kinerja.

Selain organisasi yang didirikan dengan tujuan mencari laba (contohnya : perusahaan), terdapat pula organisasi yang didirikan tidak semata berorientasi pada laba, yang dikenal dengan organisasi nirlaba. Beberapa pendapat ahli yang menjelaskan tujuan dari pendirian sebuah organisasi nirlaba, diantaranya Henke (1992:4) yang mengatakan bahwa tujuan organisasi nirlaba adalah: “...to provide socially desirable services without the intention of realizing a profit.”. Pendapat senada dikemukakan oleh Dearden dan Bedford (1989:805) : “A nonprofit organization is an organization whose goals is something other than earning a profit for its owners. Usually, its goal is to provide services.” Organisasi nirlaba bertujuan untuk memberikan layanan yang baik bagi pengguna jasa atau produknya. Contoh dari organisasi nirlaba adalah yayasan, rumah sakit, sekolah, serikat buruh, asosiasi profesional dan lain sebagainya.

Dengan tidak diprioritaskannya laba sebagai tujuan utama dari organisasi nirlaba, maka timbul kesulitan dalam pengukuran kinerja. Hal ini antara lain terungkap dari pernyataan Drucker (1990:107) yang berpendapat bahwa pengukuran kinerja pada organisasi yang tidak memprioritaskan laba jauh lebih penting dan sulit untuk diukur dan dikendalikan daripada organisasi yang jelas-jelas *profit oriented*.

Kesulitan dalam pengukuran kinerja amat berbahaya dan sering menimbulkan ‘*underperformed*’, padahal disadari bahwa mengukur dan mengetahui kinerja organisasi yang sesungguhnya sangat penting terutama bagi pihak manajemen. Jika kinerja tidak dapat diukur dengan baik dan tepat, akan timbul kesulitan dalam pengelolaan organisasi. Kesulitan mengukur kinerja ini diungkapkan dalam istilah yang cukup menarik oleh Kaplan dan Norton dengan mengatakan : “*If you can’t measure it, you can’t manage it*”(1996:21).

Dengan demikian, organisasi nirlaba harus memiliki alat ukur yang tepat dalam menilai kinerjanya. Artinya, walaupun ‘laba’ bukan merupakan target yang terutama, namun aspek keuangan tetap harus diperhatikan bahkan mendapat tempat dalam pengukuran kinerja. Hal ini mengingat bahwa organisasi nirlaba bukanlah sebuah proyek yang akan berhenti pada suatu waktu namun adalah organisasi yang diharapkan akan *going concern* selama mungkin. Dengan demikian, tidak dapat dipungkiri, masalah ‘keuangan’ harus diperhatikan dengan seksama sehingga diharapkan organisasi nirlaba akan memperoleh keuntungan optimum yang dapat dipergunakan untuk membiayai operasional dan juga untuk meningkatkan kualitas yang dapat berwujud pada penambahan fasilitas dan lainnya.

Melalui penelitian selama 1 tahun disepanjang tahun 1990 terhadap berbagai organisasi, maka Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai hasil penelitian terhadap pengukuran kinerja organisasi. Penelitian ini sendiri

bermula dari semakin meningkatnya kesadaran bahwa pendekatan-pendekatan untuk menilai kinerja organisasi yang dilakukan selama ini, khususnya yang mengandalkan pengukuran keuangan dan akuntansi semata telah usang. Dibutuhkan alat ukur kinerja yang lebih komprehensif, yang dapat mengukur kinerja organisasi baik dari sisi keuangan maupun nonkeuangan. Dengan *Balanced Scorecard* maka organisasi diarahkan untuk menyusun strategi serta mengukur kinerjanya secara seimbang dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses belajar dan berkembang.

Yayasan “XXX” Batu adalah organisasi nirlaba yang belum pernah mengukur kinerjanya secara komprehensif. Data-data finansial dan nonfinansial yang dilaporkan satu tahun satu kali dalam rapat yayasan hanya bersifat informatif dan tidak dirancang untuk memberikan gambaran kinerja organisasi, yang sebenarnya akan bermanfaat bagi para *stakeholder*.

Berdasarkan paparan diatas, yaitu kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi nirlaba serta munculnya konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja, maka penulis mengadakan penelitian mengenai rancangan penerapan alat ukur kinerja yaitu *Balanced Scorecard* bagi organisasi nirlaba, dimana *Balanced Scorecard* secara seimbang akan mengukur kinerja dari perspektif keuangan dan juga nonkeuangan. Judul penelitian tersebut adalah : ***“Rancangan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Organisasi Nirlaba”***(Studi pada Yayasan “XXX’ Batu)

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, yaitu seputar penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja pada organisasi nir laba, maka

permasalahan yang dirumuskan penulis adalah bagaimana rancangan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja pada “Yayasan XXX” Batu?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan rancangan *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba, yaitu Yayasan “XXX” Batu.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis diharapkan membawa manfaat sebagai berikut :

a. Bagi peneliti

Untuk memperdalam dan menerapkan pengetahuan dan ilmu yang telah diperoleh dibangku perkuliahan dalam menghadapi permasalahan yang diteliti seputar pengukuran kinerja.

b. Bagi Yayasan “XXX” selaku organisasi nirlaba yang diteliti

Penelitian diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk merancang alat ukur kinerja yang lebih baik, seimbang dalam aspek keuangan dan operasional, kualitas dan kuantitas dan memperhatikan kelangsungan hidup jangka panjang dari perguruan tinggi sendiri.

c. Bagi pihak lain

Sebagai bahan masukan, acuan dan perbandingan bagi penelitian lebih lanjut yang mengkaji tentang pengukuran kinerja.