

**RANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI PADA DINAS KOPERASI DAN UMKM KOTA KEDIRI)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Gelar Magister pada Program Studi Akuntansi**



**DINI SETYOWATI
041324253019**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

**RANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI PADA DINAS KOPERASI DAN UMKM KOTA KEDIRI)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
Gelar Magister pada Program Studi Akuntansi**



**Oleh
DINI SETYOWATI
041324253019**

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2016**

**RANCANGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA MENGGUNAKAN
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI PADA DINAS KOPERASI DAN UMKM KOTA KEDIRI)**

Diajukan Oleh:

DINI SETYOWATI
NIM. 041324253019

Telah disetujui oleh:

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, SE, MBA, Ak., CPM, CMA, CA
NIP. 19570204 198601 1 001

Tanggal: 15-2-'16

Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga



Dr. Hamidah, Dra., M.Si, Ak., CA
NIP. 19640724 198902 2 001

Tanggal: 15-2-'16

Yang bertanda tangan di bawah ini, menyatakan bahwa:

Nama : Dini Setyowati
NIM : 041324253019

Telah melakukan perbaikan terhadap Tesis yang berjudul **Rancangan Sistem Manajemen Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Kediri)** sebagaimana disarankan oleh tim penguji pada tanggal 12 Februari 2016.

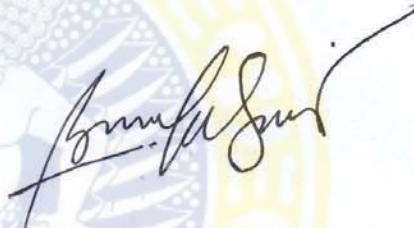
Tim Penguji,

Ketua,



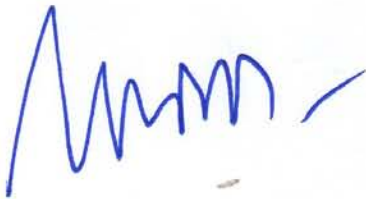
Dr Andry Irwanto, SE., MBA., Ak
NIP. 19520320 198503 1 001

Sekretaris,



Prof. Dr. Bambang Tjahjadi SE, MBA., Ak., CPM., CMA., CA
NIP. 19570204 198601 1 001

Anggota,



Dr. Moh. Suyunus, MAFIS., Ak
NIP. 19540320 198303 1 001



Prof. Dr. Soegeng Soetedjo, SE., Ak
NIP. 19471127 197802 1 001

PERNYATAAN

Saya, (Dini Setyowati, 041324253019), menyatakan bahwa :

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik dari Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Tesis ini, serta sanksi – sanksi lainnya yang sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 15 Februari 2016

Yang membuat pernyataan,



(DINI SETYOWATI)

NIM. 041324253019

Declaration

I, (Dini Setyowati, 041324253019), declare that :

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy, or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References
3. This statement is true, if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive an academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanction in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Surabaya, 15 Februari 2016

Declare by,



(DINI SETYOWATI)
NIM. 041324253019

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji bagi Allah SWT, Rabb al-‘alamîn. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya yang setia, yang telah menunjukkan kepada manusia jalan yang benar.

Penulisan tesis ini merupakan pengalaman luar biasa bagi penulis. Perjuangan dalam menyelesaikan tesis ini penuh warna, menepis rasa galau, memunculkan kembali semangat untuk menyelesaikan tesis ini, semua sangat bermakna dan memberikan kesan yang dalam. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

- ❖ Bapak Prof. Dr. Bambang Tjahjadi, SE, MBA, Ak., CPM, CMA, CA, selaku pembimbing dalam penyusunan tesis ini. Beliau dengan kesabarannya memberikan masukan mulai pemilihan topik hingga penulisan hasil penelitian
- ❖ Bapak Dr. Andry Irwanto, MBA., Ak, Bapak Dr. Moh. Suyunus, MAFIS., Ak, Bapak Prof. Dr. Soegeng Soetedjo, SE., Ak selaku tim penguji atas semua masukan yang diberikan sehingga tesis ini menjadi lebih baik
- ❖ Untuk kesempatan yang diberikan bagi saya, turut menjadi bagian almamater ini, dengan hormat saya ucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. M. Nasich selaku Rektor Universitas Airlangga serta Ibu Prof. Dr. Dian Agustia selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- ❖ Semua dosen mulai kuliah matrikulasi sampai dengan semester tiga: Bapak Made Narsa, Bapak Basuki, Bapak Zaenal Fanani, Bapak Agus Widodo, Ibu Devi Kalanjati, Bapak Novrys, Ibu Yustrida Bernawati, Ibu Wiwik Supratiwi, Bapak Ardianto, Ibu Murdiyati Dewi, Ibu Sri Ningsih, Ibu Ade Palupi, Bapak Teguh, Bapak Arsono Laksmana, Bapak Edy Subiakto, Bapak Tjiptohadi Sawarjuwono, Bapak Dyson, Bapak Dedy Eryanto, Bapak Achmad Solikin, Bapak Heru Tjaraka, Bapak Soedibjo, Ibu Indrawati Yuhertiana, Bapak Soegeng Soetedjo, Bapak Widi Hidayat, Bapak Hikmah Sjawaludin, Ibu Noorlaili Soewarno, dan Ibu Rahma Jabbar (mohon maaf jika penulis tidak menyertakan gelar) atas ilmu yang telah dibagikan
- ❖ Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan atas bantuan finansial dalam bentuk beasiswa penuh melalui program *State Accountability Revitalization (STAR Project)*
- ❖ Bapak Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Kota Kediri (Bapak Mandung Sulaksono, Bapak Noto, Bapak Triyono Kutut Purwanto, dan Bapak Kristianto) serta teman-teman yang telah bersedia menjadi informan dalam melengkapi tesis ini, Bapak Agus Suharyanto, Bapak Teguh Soewito, Bapak Satrya Sani, Ibu Retno, Mbak Eni, Mas Andri. Teman-teman kantor lainnya,

Mbak Yeni, Mbak Anti, Mbak Yani, Mas Doni, Mas Khoirul, Mas Budi, Mas Deni, Mbak Firsta, Mas Patrya, Mas Agus, dan teman-teman senior lainnya, terima kasih atas dukungannya selama ini.

- ❖ Ibu dan Ibu Mertua atas doa-doa yang tidak pernah putus dan kerelaannya turut menjaga anak-anak, adikku Denni Karuniawan dan Tante Novie, Kakak-kakak Iparku (Mas Slamet, Mbak Anik, Mas Yak, Mbak Dah, Mas Koco, Mbak Sari, Mas Jatmiko, Mbak Nurus, Mas Junet, dan Mbak Yuni) terima kasih atas dukungan dan doanya
- ❖ Imam dalam hidupku dalam meraih ridho Ilahi dan buah cinta kami, Ananda Dhiaulhaq 'Azizah (Dhea), Ananda Syifa 'Azizah (Nanda), dan Ananda Raisa 'Azizah (Rara) untuk doa yang tidak pernah putus, cinta yang begitu besar, dan dukungannya setiap saat
- ❖ Tujuh belas teman-teman hebatku di MAKSI STAR BPKP Batch 2, Mbak Lia, Mbak Dian, Mas Dimas, Mbak Dessy, Mbak Luluk, Mbak Kiki, Mbak Rahma, Mbak Siska, Mas Titus, Mas Refi, Pak Mawan, Mbak Lita, Mbak Etin, Mbak Ririn, Mas Joko, Mas Fahmi, dan Mas Hendra untuk bantuan dan dukungan yang diberikan
- ❖ Teman-teman di sekber Mas Edy, Mas Darmadi, Mas Kasimun, Mas Pajang, Mbak Nindia, dan lainnya yang banyak membantu dalam proses perkuliahan

Dan yang terakhir penulis ucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu penulis, mohon maaf sebesar-besarnya bila namanya tidak tercantum karena kealpaan penulis.

Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan penulis sangat terbuka terhadap saran perbaikan demi kesempurnaan tesis ini.

Surabaya, Februari 2016

Penulis

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk merancang sistem manajemen kinerja pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Kediri. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif eksploratoris karena bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui dan alat analisis yang digunakan adalah *nine steps to succesTM framework for building and implementing a Balanced Scorecard* yang diperkenalkan Rohm (2002) dari *The Balanced Scorecard Institute*.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa dari rancangan peta strategis (*strategy map*) menunjukkan sasaran-sasaran strategis dari masing-masing perspektif sebagai berikut, (1) perspektif stakeholder meliputi meningkatkan layanan kepada pelaku koperasi dan UMKM, (2) perspektif keuangan meliputi mengoptimalkan serapan anggaran dan menyelesaikan surat pertanggungjawaban (SPJ) keuangan tepat waktu, (3) perspektif proses bisnis internal meningkatkan kualitas dan kemandirian UMKM, optimalisasi dana bergulir, serta meningkatkan kualitas dan kemandirian kelembagaan koperasi, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi meningkatkan kapabilitas pegawai, membangun lingkungan kerja yang kondusif, dan membangun sistem yang handal. Hasil akhir dari penelitian ini adalah rancangan sistem manajemen kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, namun demikian peluang implementasi dari rancangan ini terbuka di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Kediri mengingat rancangan ini mampu mengintegrasikan rencana strategis, manajemen kinerja, dan sistem anggaran untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Kata kunci: sistem manajemen kinerja, *balanced scorecard*, *strategy map*

ABSTRACT

The purpose of this research is to design a performance management system in the Dinas Koperasi dan UMKM Kota Kediri. The approach used in this study is a qualitative exploratory because of a fundamental nature and aims to obtain information, data concerning things unknown and the analysis tools used is nine steps to succesTM framework for building and implementing a Balanced Scorecard introduced by Rohm (2002) The Balanced Scorecard Institute.

The results of this research showed that the strategy map shows the strategic objectives of each perspective as follows, (1) stakeholder perspective include improving services to cooperatives and SMEs, (2) the financial perspective covers optimize the uptake of the budget and finalize *surat pertanggungjawaban keuangan* (SPJ) timely, (3) internal business process perspective includes improving the quality and independence of SMEs, optimization of revolving funds, and improving the quality and independence of cooperative institutions, and (4) learning and growth perspective include improving the capability of personnel, build a conducive working environment, and build a reliable system. The end result of this research is to design a performance management system using an approach balanced scorecard, however, chances of implementation of this design is open at the Dinas Koperasi dan UMKM Kota Kediri considering this draft is able to integrate strategic planning, performance management, and the budget system to improve services to the public.

Keywords: performance management system, balanced scorecard, strategy map

DAFTAR ISI

Halaman Halaman Sampul Depan	i
Halaman Prasyarat Gelar	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Penetapan Panitia Penguji.....	iv
Halaman Pernyataan Orisinalitas Tesis (Indonesia).....	v
Halaman Pernyataan Orisinalitas Tesis Inggris).....	vi
Halaman Ucapan Terima kasih.....	vii
Abstrak.....	ix
Abstract.....	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB 1 Pendahuluan	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	9
BAB 2 Tinjauan Pustaka	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	11
2.2. Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.3. <i>Balanced Scorecard</i> Sektor Publik.....	20
2.4. <i>Nine Step to succesTM framework for building and implementing a Balanced Scorecard</i>	24
2.5. Kerangka Pemikiran.....	29
BAB 3 Metodologi Penelitian	
3.1. Pendekatan Penelitian.....	30
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	32
3.2.1. Data Primer.....	32
3.2.2. Data Sekunder.....	34
3.3. Prosedur Pengumpulan Data.....	34
3.3.1. Wawancara.....	34
3.3.2. Dokumentasi.....	35
3.4. Analisis Data.....	35
BAB 4 Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian	
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	39
4.1.1. Tugas, Fungsi, dan Struktur Organisasi.....	39
4.1.2. Sumber Daya Manusia.....	41

4.1.3. Sumber Daya Keuangan.....	44
4.1.4. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi.....	45
4.2. Perancangan Balanced Scorecard.....	46
4.2.1. Menentukan Sasaran Strategis ke dalam 4 Perspektif Balanced Scorecard.....	47
4.2.1.1. Sasaran Strategi Stakeholder Perspective....	47
4.2.1.2. Sasaran Strategi Financial Perspective.....	49
4.2.1.3. Sasaran Strategi Internal Business Process Perspective.....	49
4.2.1.4. Sasaran Strategi Learning and Growth Perspective.....	50
4.2.2. Tahap Strategy Map.....	52
4.2.3. Tahap Performance Measures.....	58
4.2.4. Tahap Initiative.....	64
4.3. Pembobotan, Scoring, dan Hasil Penilaian Kinerja.....	68
4.3.1. Pembobotan pada 4 Perspektif Balanced Scorecard dan Indikator Kinerja Utama.....	68
4.3.2. Scoring Indikator Utama.....	70
4.3.3. Hasil Penilaian Kinerja.....	77
4.4. Peluang Implementasi Balanced Scorecard.....	79
4.5. Potensi Kendala dalam Implementasi Balanced Scorecard..	80
BAB 5 Simpulan dan Saran	
5.1. Simpulan.....	82
5.2. Keterbatasan Hasil Penelitian.....	83
5.3. Saran.....	84
Daftar Pustaka.....	87
Lampiran.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	BSC Framework.....	16
Gambar 2.2	Perkembangan Balanced Scorecard.....	17
Gambar 2.3	Keterkaitan Pengukuran antar Perspektif BSC.....	19
Gambar 2.4	BSC untuk Sektor Publik dan Organisasi Non Profit.....	21
Gambar 2.5	Keterkaitan Pengukuran antar Perspektif BSC di Sektor Publik.....	24
Gambar 2.6	Sembilan Tahapan Pemodelan dan Implementasi BSC.....	25
Gambar 2.7	Kerangka Pemikiran.....	29
Gambar 3.1	Komponen Analisis Data Model Interaktif.....	37
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Dinas Koperasi dan UMKM.....	41
Gambar 4.2	Peta Strategi Dinas Koperasi dan UMKM.....	57

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Daftar Informan.....	33
Tabel 4.1	Komposisi Pegawai berdasarkan Jabatan Struktural.....	42
Tabel 4.2	Komposisi Pegawai berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	42
Tabel 4.3	Komposisi Pegawai berdasarkan Usia.....	43
Tabel 4.4	Komposisi Pegawai berdasarkan di Bidang.....	43
Tabel 4.5	Daftar Pelaksanaan Anggaran TA 2014.....	44
Tabel 4.6	Identifikasi Sasaran Strategis.....	52
Tabel 4.7	Ukuran Sasaran Strategis.....	58
Tabel 4.8	Indikator Utama Masing-masing Sasaran Strategis.....	61
Tabel 4.9	Identifikasi Strategi Initiative.....	65
Tabel 4.10	Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard.....	68
Tabel 4.11	Pembobotan Indikator Kinerja Utama di masing-masing Perspektif.....	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Wawancara 83

