

A 17/05  
wah  
P

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA PADA  
UNIVERSITAS Dr. SOETOMO DI SURABAYA**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI**



**DIAJUKAN OLEH**

**RANI WAHYUNI  
No. Pokok : 049912507 -E**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2004**

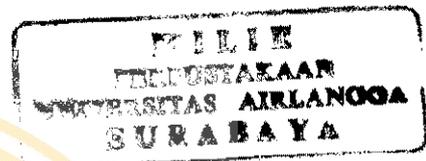
**SKRIPSI**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA PADA  
UNIVERSITAS Dr. SOETOMO DI SURABAYA**

**DIAJUKAN OLEH :**

**RANI WAHYUNI**

**No. Pokok : 049912507 E**



**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**

  
**Drs. AGUS WIDODO M.,Msi.Ak**

**TANGGAL** 9/8-04 .....

**KETUA PROGRAM STUDI,**

  
**Drs. M. SUYUNUS,MAFIS.Ak**

**TANGGAL** 9-8-04 .....

Surabaya, 10 - 6 - 2004

**Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji**

**Dosen Pembimbing**



**Drs. Agus Widodo. M., Msi. Ak**



## ABSTRAKSI

Visi dan misi suatu organisasi akan tercapai apabila pelaksanaan strategi yang mengemban visi organisasi tidak hanya ditentukan oleh manajemen puncak sebagai organisator. Strategi tersebut harus melibatkan seluruh anggota organisasi, baik dari manajemen puncak sampai dengan pelaksana kegiatan operasionalnya secara langsung. Pengukuran kinerja atas strategi-strategi organisasi baik organisasi laba maupun nirlaba harus dilakukan secara menyeluruh agar dapat mengevaluasi strategi-strategi yang telah dirumuskan secara eksplisit. Strategi-strategi tersebut mempunyai tolak ukur yang berbeda sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.

*Balanced Scorecard* sebagai alat penilaian kinerja yang bersifat misi dan strategi mampu memberikan penilaian kinerja yang menyeluruh dan berimbang sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara komprehensif dan koheren karena *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja tetapi juga mengukur kinerja non-keuangan yang menjadi pemicu pengukuran kinerja keuangan tersebut. *Balanced Scorecard* telah berkembang menjadi sistem manajemen strategik karena *Balanced Scorecard* telah digunakan untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting sehingga antara pengembangan dan perumusan strategi dengan pelaksanaan strategi organisasi saling berkaitan. Melalui keunggulan inilah, *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai acuan untuk menjaga eksistensi unit usaha tersebut dalam ruang lingkup usahanya sehingga tercipta daya saing yang berkelanjutan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus sebagai rancangan penelitiannya. Data-data yang digunakan adalah data primer yang berupa data-data keuangan, dan data sekunder yang berupa informasi-informasi non-keuangan dan informasi lain yang bersifat strategik.

Selama ini, Unitomo telah menetapkan strategi, visi dan misi organisasi dan telah disosialisasikan melalui berbagai forum. Tetapi dalam merumuskan dan menetapkan strategi belum dilaksanakan secara jelas berdasarkan visi dan misi serta tidak terkait dengan tujuan strategis Unitomo secara keseluruhan. Strategi-strategi yang ditetapkan dan dirumuskan Unitomo hanya mengarahkan pada penjagaan kesinambungan atas penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan yang bermutu dan berkualitas agar dapat dilaksanakan secara konstan. Jadi bukan pada peningkatan mutu dan kualitas atas penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengembangan di Unitomo sehingga strategi organisasi tidak dapat diterjemahkan dengan jelas. Peningkatan kinerja keuangan Unitomo tidak dapat menjadi acuan bahwa kinerja non-keuangannya juga meningkat. Dan untuk meningkatkan kinerja secara komprehensif dan koheren, Unitomo memerlukan sistem pengukuran *Balanced Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan strategi Unitomo ke dalam ukuran kinerja keuangan maupun non-keuangan.