

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar
Kabupaten Kupang)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi Pada Program Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Madira**



OLEH

RUFINA MEGA MALO

NIM : 331 15 033

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
KONSENTRASI KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2020**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Pembimbing Skripsi Pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, guna melengkapi Tugas Akhir dan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi.

Kupang, Desember 2020

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Dr. Stanis Man, SE., M.Si

Pembimbing II

Djedoma G. Alovsius, SE. M.Si.AK.CPA

MENGESAHKAN :

Ketua Program Studi Akuntansi



Wihelmus Mustari, SE, M.Acc

LEMBARAN PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Panitia Ujian Skripsi pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira, yang diselenggarakan pada :

Hari/Tanggal : Senin, 14 Desember 2020
Jam : 08.00 – 10.00 WITA
Tempat : Ruang B121
Atas Nama : Rufina Mega Malo
No. Registrasi : 331 15 033
Dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Djedoma G. Aloysius, SE, M.Si., AK, CPA
2. Sekretaris : Dr. Stanis Man, SE., M.Si
3. Penguji I : Wilhelmus Mustari, SE, M.Acc
4. Penguji II : Drs. Ec. Sabinus Hatul, MM
5. Penguji III : Djedoma G. Aloysius, SE., M.Si., AK, CPA



MENGETAHUI:

 **Jan Sema Adrianus, SE, MM**
NIDN: 0809055901

 **Wilhelmus Mustari, SE, M.Acc**
NIDN: 0817077601

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO:

**“ Tetapi Kamu Ini, Kuatkanlah Hatimu, Jangan Lemah Semangatmu,
Karena Ada Upah Bagi Usahamu!”
(2 Tawarikh 15:7)**

PERSEMBAHAN:

Skripsi ini Saya Persembahkan Untuk:

1. Tuhan Yesus dan Bunda Maria karena atas penyertaanNya, saya diberikan kekuatan dan jalan keluar dalam menghadapi segala kendala dalam masa perkuliahan dan masa penulisan tugas akhir.
2. Bapak Kanisius Wenggo dan Mama Lusiana Be'i Logo serta Kakak Santi, Kakak Kalis, Kakak Selis yang tak henti-hentinya selalu mendoakan, memberikan motivasi, dukungan dan kasih sayang yang tidak dapat dibalas dengan apapun.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul “**Analisis Kinerja Manajemen Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang)**”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan oleh penulis sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan setulus hati penulis menyampaikan limpah terima kasih kepada:

1. Pater Dr. Philipus Tulle, SVD, selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, serta staf yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk berkuliah dan menyelesaikan pendidikan pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Bapak Jou Sewa Adrianus, SE. MM, dan Bapak Daniel Taolin, SE. M.Si selaku Dekan dan Wakil Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah membantu penulis dalam segala urusan administrasi umum dan akademik.

3. Bapak Wilhelmus Mustari, SE. M.Acc dan Bapak Kornelis Kelemur Kroon, SE., MM selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah memberikan kesempatan, motivasi dan masukan yang sangat membantu penulis.
4. Bapak Dr. Stanis Man, SE, M.Si selaku pembimbing I dan Sekretaris yang telah mengorbankan tenaga, waktu dan pikiran untuk memberikan pengarahan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Djedoma G. Aloysius, SE, M.Si. Ak, CPA selaku pembimbing II dan Penguji III yang telah mengorbankan tenaga, waktu dan pikiran untuk memberikan pengarahan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Wilhelmus Mustari, SE. M. Acc selaku Penguji I dan Bapak Drs. Ec. Sabinus Hatul, MM selaku Penguji II yang telah memberikan arahan, masukan, kritik dan saran kepada penulis untuk menyempurnakan skripsi ini.
7. Pemerintah Kabupaten Kupang khususnya Perusahaan Daerah air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang yang telah menerima dan memberikan banyak kemudahan dalam pengambilan data selama penelitian.
8. Bapak dan Ibu Dosen serta para pegawai tata usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang dengan tulus membantu penulis dalam studi dan fasilitas sarana lainnya.
9. Orang tua tercinta Bapak Kanisius Wenggo dan Mama Lusiana Be'i Logo serta Kakak Theresia Santi Un, Kakak Paskalis Padhi Judha, Kakak Marselinus

Logo yang selalu memberikan cinta, doa, nasehat, dan motivasi selama penulis menyelesaikan skripsi ini.

10. Sahabat-sahabat tercinta Yanri Tanines, Nugi Timor, Diana Aunsuni, kakak Dion Mali, adik Grace Mali, adik Maya Dasilva serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih untuk segala sukungan dan bantuan yang telah diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan serta masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang sifatnya membangun diharapkan penulis demi tercapainya kesempurnaan skripsi ini. Kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca, akhir kata penulis mengucapkan sekian dan terima kasih.

Kupang, Desember 2020

Penulis

ABSTRAK

Rufina Mega Malo, NIM 331 15 033, dengan Judul Skripsi **Analisis Kinerja Manajemen Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang)**. Di bawah bimbingan Bapak Dr. Stanis Man, SE., M.Si sebagai Pembimbing I dan Bapak Djedoma G. Aloysius, SE, M.Si. Ak, CPA sebagai Pembimbing II. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana kinerja manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah Untuk menilai kinerja manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif yaitu melakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan dan karyawan PDAM, mengukur kinerja perusahaan dari masing-masing perspektif yang ada dengan menggunakan perhitungan rasio.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa : *Pertama*, perspektif keuangan dikategorikan kinerja kurang baik dengan nilai 139,05%, hal ini dikarenakan pada *Profit Margin* perusahaan belum bisa menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan yang tinggi, ROI belum mampu menghasilkan laba dari total aktiva yang diinvestasikan dan nilai EVA selama 4 tahun tidak menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan. *Kedua*, perspektif pelanggan dikategorikan kinerja kurang baik dengan nilai 21,56%, dikarenakan perusahaan belum mampu untuk menarik pelanggan baru, pelanggan belum merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh PDAM dan belum mampu menghasilkan laba bersih yang besar pada penjualan yang tinggi. *Ketiga*, perspektif proses bisnis internal dikategorikan kinerja baik, dikarenakan sudah ada inovasi terbaru dari pihak PDAM. *Keempat*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan kinerja kurang baik dengan nilai 6,60%, dikarenakan belum mampu mempertahankan karyawannya dan karyawan belum puas atas fasilitas perusahaan. Dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam katgorik Kurang Baik.

Oleh karena itu, penulis menyarankan manajemen harus lebih meningkatkan nilai dalam aspek keuangan, meningkatkan pasokan air karena jumlah pelanggan terus bertambah dan perlu adanya cadangan pasokan air jika memasuki musim kemarau, perlu adanya penyuluhan kepada pelanggan tentang inovasi-inovasi terbaru dari perusahaan terlebih yang berbasis online, dan harus lebih memperhatikan fasilitas untuk para karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, **Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

DAFTAR ISI

	HALAMAN
LEMBARAN JUDUL	i
LEMBARAN PENGESAHAN	ii
LEMBARAN PPERSETUJUAN	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN TEORITIS	10
2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.2 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.3 Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.4 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.5 Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2 Konsep Kinerja	33
2.2.1 Pengertian Kinerja	33
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	34

2.3 Konsep Pengukuran Kinerja	35
2.3.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	35
2.3.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	37
2.3.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	37
2.3.4 Aspek-Aspek Pengukuran Sektor Publik	38
2.3.5 Elemen Pengukuran Kinerja	39
2.3.6 Informasi yang Digunakan Untuk Pengukuran Kinerja	41
2.4 Penelitian Terdahulu	42
2.5 Kerangka Pemikiran	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	47
3.2 Jenis Data	47
3.2.1 Data Menurut Sifatnya	47
3.2.2 Data Menurut Sumbernya	47
3.3 Populasi dan Sampel	48
3.4 Teknik Pengumpulan Data	50
3.5 Definisi Operasional dan Variabel Penelitian	51
3.6 Pengujian Instrumen Penelitian	54
3.7 Teknik Analisis Data.....	56
BAB IV GAMBARAN UMUM PENELITIAN	60
4.1 Gambaran Umum Kabupaten Kupang	60
4.1.1 Sejarah Kabupaten Kupang	60
4.1.2 Kondisi Geografis Daerah	60
4.1.3 Kondisi Penduduk	62
4.1.4 Keadaan Topografis	63
4.1.5 Keadaan Iklim	63
4.2 Sejarah Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kupang	64
4.3 Visi dan Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang	66

4.3.1 Visi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang	66
4.3.2 Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang	67
4.3.3 Cakupan Wilayah Kerja	68
4.4 Tugas Pokok dan Fungsi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang	69
4.5 Susunan Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang	69
4.6 Struktur Organisasi	71
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	72
5.1 Gambaran Umum Data Penelitian	72
5.2 Analisis dan Pembahasan	73
5.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	73
5.2.2 Kinerja Perspektif Keuangan	76
5.2.3 Kinerja Perspektif Pelanggan	87
5.2.4 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	94
5.2.5 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	97
5.3 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	101
BAB VI PENUTUP	104
6.1 Kesimpulan	104
6.2 Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3.1 Skala Liker	56
Tabel 4.1 Jumlah Kecamatan, Kelurahan, dan Desa di Kabupaten Kupang Tahun 2019	61
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Menurut Kecamatan di Kabupaten Kupang Tahun 2019	62
Tabel 4.2 Cakupan Wilayah Kerja dalam Pelayanan Air Minum Tahun 2015-2018	68
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	74
Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	74
Tabel 5.3 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pelanggan	76
Tabel 5.4 Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Karyawan	76
Tabel 5.5 Hasil Perhitungan <i>Current Ratio</i> PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	77
Tabel 5.6 Hasil Perhitungan <i>Profit Margin</i> PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	80
Tabel 5.7 Hasil Perhitungan <i>Operating Ratio</i> PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	81
Tabel 5.8 Hasil Perhitungan ROI PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	83
Tabel 5.9 Hasil Perhitungan EVA PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	85
Tabel 5.10 Hasil Perhitungan Tingkat Perolehan Pelanggan PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	88

Tabel 5.11 Hasil Perhitungan Tingkat Retensi Pelanggan PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	90
Tabel 5.12 Hasil Perhitungan Tingkat Kepuasan Pelanggan PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	91
Tabel 5.13 Hasil Perhitungan Tingkat Profitabilitas Pelanggan PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	92
Tabel 5.14 Hasil Perhitungan Kepuasan Karyawan PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	97
Tabel 5.15 Hasil Perhitungan Retensi Karyawan PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	98
Tabel 5.16 Hasil Perhitungan Produktivitas Karyawan PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018	100
Tabel 5.17 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang Tahun 2015-2018 Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	101

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran	46
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Lontar Kabupaten Kupang	71