

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN  
BALANCED SCORECARD PADA PDAM  
TIRTA DHARMA PONOROGO TAHUN 2017 – 2019**



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO  
TAHUN 2020**

**ANALISIS KINERJA SUATU PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PDAM  
TIRTA DHARMA PONOROGO TAHUN 2017 – 2019**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagai syarat-syarat  
guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

NAMA : DEWI DWI ERLYNA

NIM : 16441213

PROGRAM STUDI : AKUNTANSI S-1

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO  
TAHUN 2020**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PDAM TIRTA  
DHARMA PONOROGO TAHUN 2017 - 2019

Nama : Dewi Dwi Erlyna  
NIM : 16441213  
Program Studi : Akuntansi S-1

“ Isi dan format telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diujikan guna  
memperoleh Gelar Sarjana Program Sarjana Program Strata Satu (S-1)  
pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Ponorogo”

Ponorogo, Agustus 2020

Pembimbing I



(Arif Hartono, SE., M. SA.)  
NIDN. 0720017801

Pembimbing II



(Titin Eka Ardiana, SE., M. Si)  
NIDN. 0708028205

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi



(Hadi Sumarsono, S.E., M.Si)

NIK. 19760508 200501 11

Dosen Penguji :

Ketua



(Arif Hartono, SE, M.SA)

NIDN. 0720017801

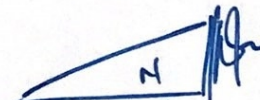
Sekretaris



(Ika Farida U.S.Pd., M.Si)

NIDN. 0730088302

Anggota



(Nur Savidatul M, SE., M.AK)

NIDN. 0710059201

## RINGKASAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan suatu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. Pengukuran kinerja ialah suatu hal yang sangat penting bagi suatu unit bisnis. Selama ini pengukuran kinerja yang sering digunakan ialah pengukuran kinerja yang hanya mengukur kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard*. Pengukuran ini ada empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui kinerja PDAM Tirta Dharma Ponorogo tahun 2017 sampai tahun 2019 saat diukur menggunakan *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan ialah data sekunder dan data primer. Metode pengambilan data meliputi dokumentasi dan kuesioner. Analisis kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dinilai dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja PDAM Tirta Dharma Ponorogo termasuk dalam kategori cukup baik. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil analisis rasio profitabilitasnya yang mengalami peningkatan selama periode penelitian. Berdasarkan perspektif pelanggan menunjukkan kinerja PDAM Tirta Dharma Ponorogo termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut dilihat dari hasil kuesioner pelanggan rata - rata menjawab puas dengan kinerja PDAM. Hasil dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja PDAM Tirta Dharma Ponorogo termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut dilihat selama penelitian kinerja operasi PDAM mengalami kenaikan dan berada diatas standar ideal yang ditetapkan. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja PDAM Tirta Dharma Ponorogo termasuk dalam kategori baik. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil kuesioner karyawan yang rata – rata jawaban karyawan puas dengan bekerja pada PDAM Tirta Dharma Ponorogo. Hasil dari kinerja keseluruhan PDAM Tirta Dharma Ponorogo yaitu dari perspektif keuangan, pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendapat skor total 0,75. Artinya kinerja PDAM Tirta Dharma Ponorogo secara umum masuk dalam kategori baik apabila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

**Kata kunci :** *Balanced Scorecard*, Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## KATA PENGANTAR

*Bismillaahirrahmanirrahim,*

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Alhamdulillah, pujian dan syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan rahmat, taufiq, serta hidayahnya-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Suatu Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Tirta Dharma Ponorogo tahun 2017-2019”. Shalawat serta salam juga penulis haturkan kepada Rasulullah SAW yang telah membawa manusia kepada zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi sebagai syarat untuk mendapatkan Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) Program Studi Akuntansi S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

Penulisan skripsi ini dapat diselesaikan atas dasar bantuan dari berbagai pihak, maka dengan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tulus serta rasa hormat kepada :

1. Dr. Happy Susanto, M.A selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Ponorogo.
2. Dr. Hadi Sumarsono, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan semangat guna terselesaikan skripsi ini.
3. Hj. Khusnatul Zulfa W, S.E., MM., AK., CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi S-1 Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Ponorogo.

4. Arif Hartono S.E, M.SA selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga, pikiran, dukungan moril serta sabar dalam membimbing penyusunan skripsi ini hingga dapat terselesaikan.
5. Titin Eka Ardiana S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia memberikan waktu, tenaga, pikiran, dukungan moril serta sabar dalam membimbing penyusunan skripsi ini hingga dapat terselesaikan.
6. Bapak dan Ibu dosen, seluruh staff administrasi Fakultas Ekonomi dan Seluruh staf pegawai perpustakaan Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah banyak membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.
7. Kedua orang tua penulis yang sangat disayangi, Bapak Boiran dan Ibu Kani Erwati serta kakak saya tersayang Prihanang Sulistiono yang telah memberikan doa, kasih sayang dan dukungan yang luar biasa selama masa kuliah hingga penyelesaian skripsi ini.
8. Sahabat Penulis Hanis Ramadhani, Dwi Nuraeni Rahmawati, Rizky Mahardika Putri yang telah banyak membantu, memberikan doa, dukungan, Tlaktiran, nasihat, semangat, hiburan, dan kebahagiaan selama 4 tahun sampai penyelesaian penyusunan skripsi ini.
9. Teman penulis Tiwi dan Rika yang telah banyak membantu, memberikan doa, dukungan, nasihat, semangat, hiburan, dan kebahagiaan dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini.
10. Serta seluruh teman Akuntansi B dan Pihak-pihak lain yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis meminta maaf yang sebesar-besarnya kepada semua pihak apabila dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan dari penulis. Penulis Berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membaca. Aamiin.

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.*

Ponorogo, Agustus 2020

Ttd  
  
Peneliti

## MOTTO

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مِنْ أَمْرِهِ يُسْرًا

“Dan barang siapa yang bertaqwa kepada Allah Swt, niscaya Allah menjadikan baginya kemudahan dalam urusannya”.

( Q.S At-Talaq: 4)

“Tak ada penyakit yang tak bisa disembuhkan kecuali kemalasan, Tak ada obat yang tak berguna selain kurangnya pengetahuan”.

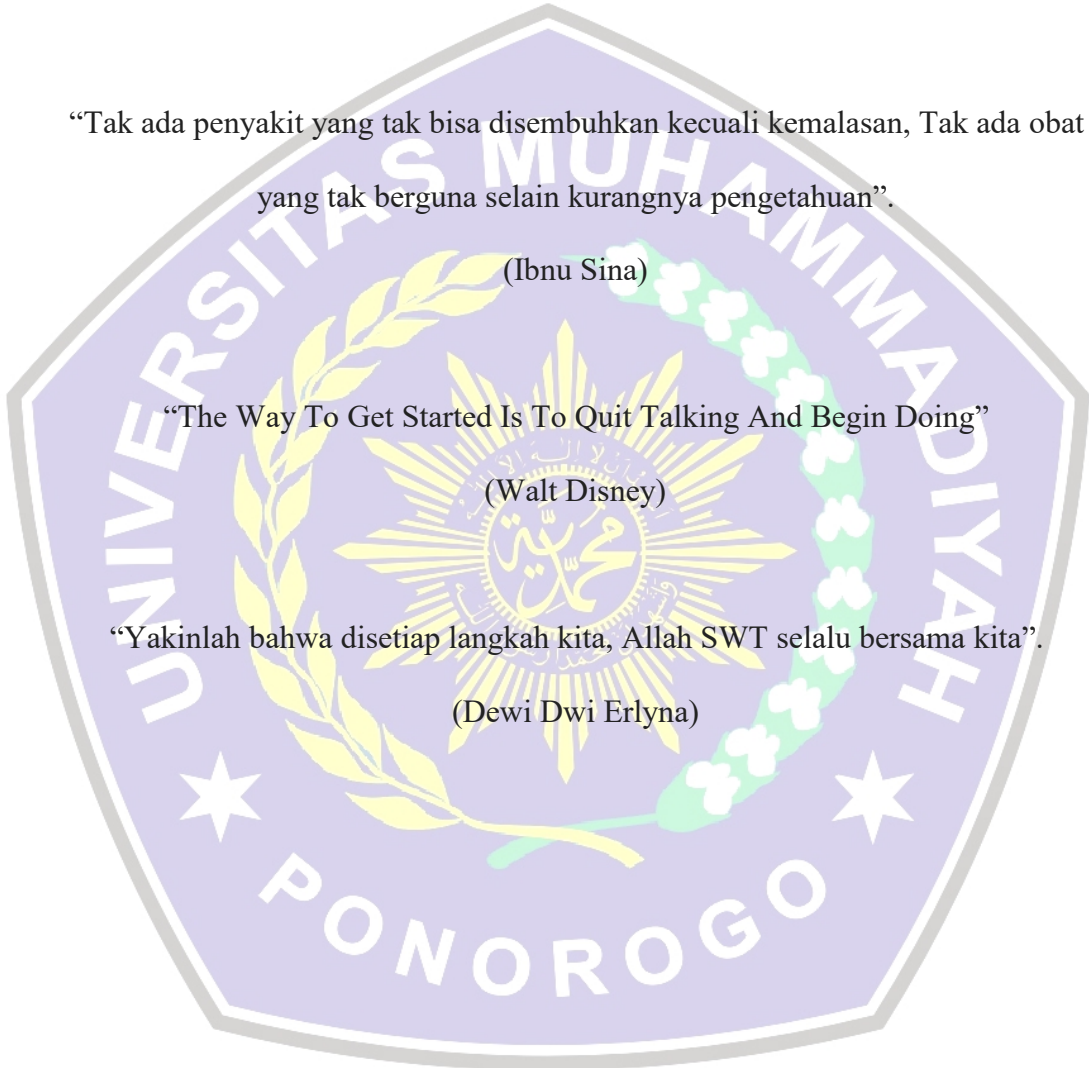
(Ibnu Sina)

“The Way To Get Started Is To Quit Talking And Begin Doing”

(Walt Disney)

“Yakinlah bahwa disetiap langkah kita, Allah SWT selalu bersama kita”.

(Dewi Dwi Erlyna)





## PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR

### KODE ETIK PENELITIAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan karya saya sendiri (ASLI), dan isi dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis disuatu institusi pendidikan, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan/atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, Agustus 2020



(Dewi Dwi Erlyna)

NIM.16441213

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
RINGKASAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
MOTTO.....	vi
PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR KODE ETIK PENELITIAN.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Pengukuran Kinerja.....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	11
2.1.1.4 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	14
2.1.2 Balanced Scorecard.....	15
2.1.2.1 Sejarah Balanced Scorecard.....	15
2.1.2.2 Pengertian Balanced Scorecard.....	17
2.1.2.3 Balanced Scorecard Untuk Sektor Publik.....	18
2.1.2.4 Keunggulan Balanced Scorecard.....	18
2.1.3 Perspektif Balanced Scorecard.....	21
2.1.3.5 Hubungan Antar Prespektif.....	29
2.1.3.2. Penentuan Standar Kualitas dan Kinerja Pelayanan PDAM.....	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	32
2.3 Kerangka Berfikir.....	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	39

3.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	39
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	40
3.2.1 Populasi.....	40
3.2.2. Sampel.....	40
3.3 Jenis dan Metode Pengambilan Data.....	42
3.3.1 Jenis Data.....	42
3.3.1.1 Data Primer.....	43
3.3.1.2 Data Sekunder.....	43
3.3.2. Metode Pengumpulan Data.....	44
3.3.2.1 Kuisisioner.....	44
3.3.2.2 Dokumentasi.....	44
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	45
1.    Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ).....	45
2.    Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspectiv</i> ).....	45
3.    Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Bisnis Perspective</i> ).....	46
4.    Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> ).....	46
3.5 Metode Analisis Data.....	47
3.5.1 Menghitung <i>Balanced Scorecard</i> Berdasarkan Masing – Masing Perspektif.....	47
3.5.1.1 Perspektif Keuangan ( <i>financial Perspective</i> ).....	47
3.5.1.2 Perspektif Pelanggan.....	50
3.5.1.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis internal.....	51
3.5.1.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	54
3.5.2. Melakukan Analisis Berdasarkan Scale Rating.....	55
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>58</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	58
4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	58
4.1.1.3. Sejarah Singkat PDAM Tirta Dharma Ponorogo.....	60
4.1.2 Hasil Pengumpulan Data.....	61
4.1.2.1 Perspektif Keuangan.....	61
4.1.2.2 Perspektif Pelanggan.....	64
4.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	69

4.1.2.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	75
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	80
4.2.1 Perspektif Keuangan.....	80
4.2.2 Perspektif Pelanggan.....	87
4.2.3 Perpektif Proses Bisnis Internal.....	91
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	97
4.2.5 Hubungan Antar Perspektif.....	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	106
5.1 Kesimpulan.....	106
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	108
5.3 Saran.....	109
5.3.1 Bagi PDAM Tirta Dharma Ponorogo.....	109
5.3.2 Bagi Peneliti Yang Akan Datang.....	110
DAFTAR PUSTAKA.....	111
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rating Scale.....	21
Tabel 2.2 Ukuran Kinerja.....	22
Tabel 2.3 Penelitian Terdahul.....	36
Tabel 3.1 Populasi Penelitian.....	44
Tabel 3.2 Rating Scale.....	61
Tabel 4.1 Perhitungan ROI PDAM Tirta Dharma Ponorogo.....	67
Tabel 4.2 Perhitungan ROI PDAM Tirta Dharma Ponorogo .....	68
Tabel 4.3 Perhitungan ROI PDAM Tirta Dharma Ponorogo.....	69
Tabel 4.4 Rekapitulasi Kuesioner Pelanggan Yang Dapat Diolah.....	70
Tabel 4.5 Data Efisiensi Produksi PDAM Tirta Dharma Ponorogo.....	71
Tabel 4.6 Data Tingkat Kehilangan Air PDAM Tirta Dharma Ponorogo.....	72
Tabel 4.7 Data Jam Operasi Pelayanan PDAM Tirta Dharma Ponorogo .....	73
Tabel 4.8 Data Tekanan Air Pda Pelanggan PDAM Tirta Dharma Ponorog.....	73
Tabel 4.9 Data Penggantian Meter Air Pelanggan Produksi PDAM Tirta Dharma Ponorogo .....	74
Tabel 4.10 Rekapitulasi Kuesioner Karyawan PDAM yang dapat diola.....	75
Tabel 4.11 Rating Scale.....	76
Tabel 4.12 Hasil pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan PDAM Tirta Dharma Ponorogo.....	76
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran Kinerja Proses Bisnis Internal Pdam Tirta Dharma Ponorogo.....	76
Tabel 4.14 Hasil Pengukuran Kinerja.....	106

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	40
Gambar 4.1 Skala Kinerja.....	106



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Pelanggan.....	110
Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner Pelanggan.....	115
Lampiran 3 Kuesioner Karyawan.....	120
Lampiran 4. Rekapitulasi Kuesioner Karyawan.....	125
Lampiran 5..Laporan Keuangan.....	129
Lampiran 6.Surat Izin Penelitian.....	134
Lampiran 7.Berita Acara Bimbingan Skripsi.....	134

