

**Skripsi**

**Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* Pada  
Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang**

Diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas  
Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang



Rizky Anugerah Putri  
03.60.0214

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG  
2007**

**Skripsi**

**Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* Pada  
Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang**

Diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas  
Ekonomi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang



Rizky Anugerah Putri

03.60.0214

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA  
SEMARANG  
2007**

Skripsi dengan judul :

**Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard Pada  
Perusahaan Air Minum Kabupaten Semarang**

Oleh :

Rizki Anugerah Putri

03.60.0214



Stefani Lily Indarto, SE.MM

Telah diterima dan disahkan oleh panitia penguji pada :

Selasa, 27 september 2007 skripsi dengan judul :

**Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Air  
Minum Kabupaten Semarang**

Oleh :

Rizki Anugerah Putri

03.60.0214

Tim penguji

Clara Susilawati, SE.Msi   Stefani Lily Indarto, SE.MM   St.Vena Purnamasari, SE.Msi

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Unika Soegijapranata

Sentot Suciarto A., Ph.D.

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

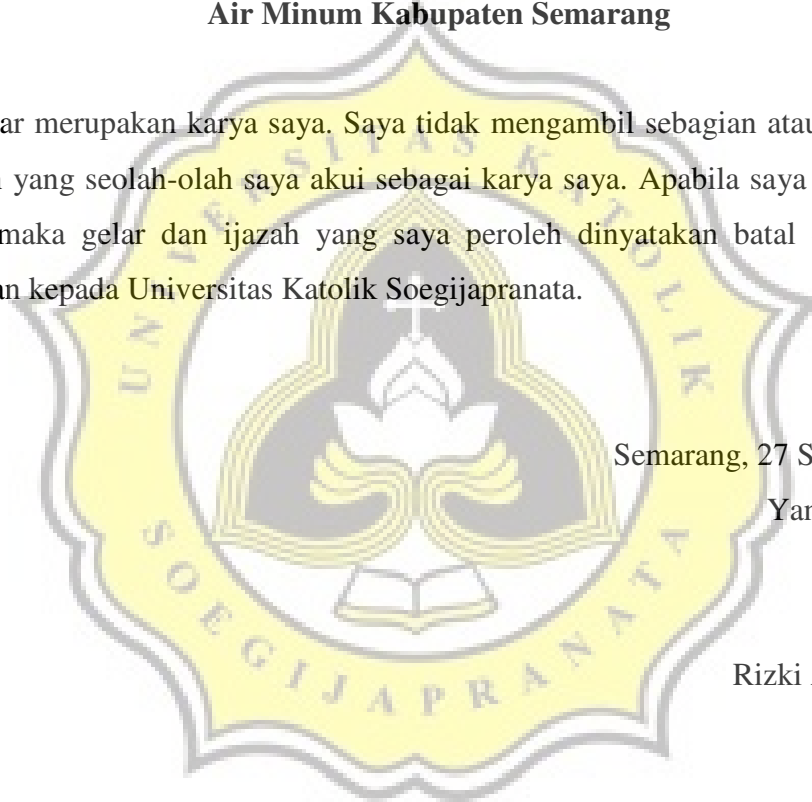
### **Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang**

benar-benar merupakan karya saya. Saya tidak mengambil sebagian atau seluruh karya orang lain yang seolah-olah saya akui sebagai karya saya. Apabila saya melakukan hal tersebut, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata.

Semarang, 27 September 2007

Yang menyatakan,

Rizki Anugerah Putri



## Halaman Persembahan

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

- Tuhan Yesus yang selalu memberikan pengharapan bagiku
- Orang tua, kakak dan adekku yang selalu memberi semangat dan dukungan



## Kata Pengantar

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas semua karunia dan rahmat-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi dengan judul “Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang” ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

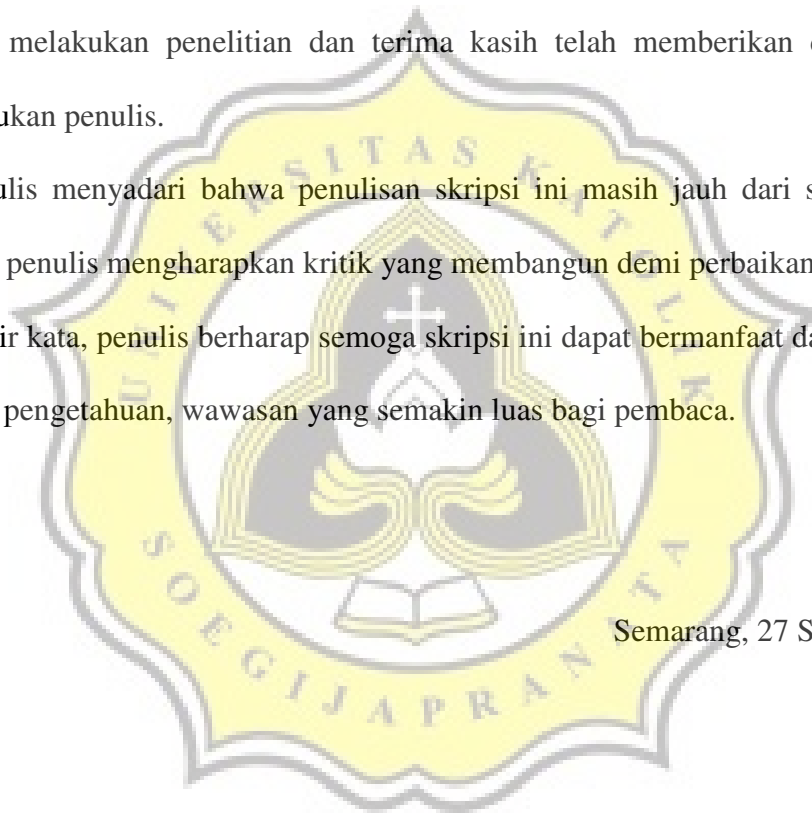
Selesainya skripsi ini peneliti akui tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak. Untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Sentot Suciarto A, Ph. D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Soegijapranata Semarang.
2. Ibu Theresia Dwi Hastuti, SE., Msi., Akt selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Soegijapranata Semarang.
3. Ibu Stefani Lily Indarto, SE., MM., Akt selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu dan memberikan bimbingan selama proses pembuatan skripsi
4. Bapak dan Ibu yang tercinta yang selalu mendorong dan mendukung penulis dalam menyelesaikan studi.
5. Kakak-kakakku : *Rice, Tomy, & Erna*, adekku : *Via & Jeane*, dan tante *Endang* yang selalu memberiku semangat dalam proses pembuatan skripsi.
6. Mas Luhung yang selalu meluangkan waktu sampai malam untuk membimbing skripsiku sampai selesai. *Thanks ya Mas..*

7. Pungky yang selalu mendukungu dan membantu dalam pembuatan skripsi.
8. Sahabatku Vera, Emon, Stevi, Wiwik, dan Neta.. *Thanks u all....*
9. Teman-teman Akuntansi 03 atas persahabatan yang terjalin selama penulis menyelesaikan studi.
10. Direktur dan Staff PDAM Kabupaten Semarang yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian dan terima kasih telah memberikan data-data yang diperlukan penulis.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi perbaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan, wawasan yang semakin luas bagi pembaca.



Semarang, 27 September 2007

Peneliti

Rizki Anugerah Putri



## Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Surat Pernyataan Keaslian Skripsi .....	iv
Halaman Persembahan .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xiii
Abstrak .....	xiv
<b>Bab I PENDAHULUAN</b>	
I.1 Latar Belakang .....	1
I.2 Perumusan Masalah .....	8
I.3 Tujuan dan Masalah Penelitian .....	10
I.3.1 Tujuan Penelitian .....	10
I.3.2 Manfaat Penelitian .....	10
I.4 Sistematika Penulisan .....	11
<b>Bab II LANDASAN TEORI</b>	
II.1 Pengukuran Kinerja .....	12
II.2 Balanced Scorecard .....	14
II.3 Kelebihan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	20

II.3.1 Kelebihan <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
II.3.2 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
II.4 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
II.4.1 Perspektif <i>Financial</i> .....	22
II.4.2 Perspektif <i>Customer</i> .....	27
II.4.3 Perspektif <i>Internal Business Process</i> .....	31
II.4.4 Perspektif <i>Learning and Growth</i> .....	33
II.5 Kerangka Pikir .....	35
II.6 Definisi dan Pengukuran Variabel .....	38
<b>Bab III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
III.1 Obyek Penelitian .....	42
III.2 Populasi dan Sampel .....	42
III.2.1 Populasi .....	42
III.2.2 Sampel .....	42
III.3 Metode Pengumpulan Data .....	45
III.3.1 Jenis dan Sumber Data .....	45
III.3.1.1 Data Primer .....	45
III.3.1.2 Data Sekunder .....	46
III.3.2 Teknik dan Pengumpulan Data .....	47
III.3.3 Uji Validitas .....	48
III.3.4 Uji Reliabilitas .....	49
III.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	50

III.5 Metode Analisa Data .....	53
III.5.1 Analisis Kualitatif .....	55
III.5.2 Analisis Kuantitatif .....	56
<b>Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
IV.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	63
IV.2 Gambaran Umum Responden .....	64



## Daftar Tabel

- 1.1 ANALISIS LAPORAN KEUANGAN
- 1.2 DATA JUMLAH PELANGGAN
- 1.3 DATA RATA-RATA WAKTU OPERASI
- 1.4 TABEL SKALA LIKERT KEUSIONER PELANGGAN YANG KELUAR
- 3.1 DAFTAR JUMLAH PEGAWAI
- 3.2 DAFTAR PELANGGAN BERDASAR SEGMENT PASAR
- 3.3 HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KEPUASAN KARYAWAN
- 3.4 HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KEPUASAN KARYAWAN
- 3.5 HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL KEPUASAN PELANGGAN
- 3.6 HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL KEPUASAN PELANGGAN
- 3.7 SKEMA ANALISIS
- 3.8 DAFTAR INDIKATOR DAN BOBOT ASPEK KEUANGAN
- 4.1 DAFTAR SKOR PENILAIAN ROE
- 4.2 ROE PDAM KAB.SMG
- 4.3 DAFTAR SKOR PENILAIAN ROI
- 4.4 ROI PDAM KAB.SMG
- 4.5 DAFTAR SKOR PENILAIAN RASIO KAS
- 4.6 RASIO KAS PDAM KAB.SMG
- 4.7 DAFTAR SKOR PENILAIAN RASIO LANCAR
- 4.8 RASIO LANCAR PDAM KAB.SMG
- 4.9 DAFTAR SKOR PENILAIAN TATO
- 4.10 TATO PDAM KAB.SMG
- 4.11 DAFTAR SKOR PENILAIAN CP
- 4.12 CP PDAM KAB.SMG
- 4.13 DAFTAR SKOR PENILAIAN RASIO LABA TERHADAP PENJUALAN
- 4.14 RASIO LABA THDP PENJUALAN PDAM KAB.SMG
- 4.15 DAFTAR SKOR PENILAIAN RASIO UT.JK.PJG THD EKUITAS
- 4.16 RASIO UT.JK.PJG THD EKUITAS PDAM KAB.SMG

4.17 RANGKUMAN KRITERIA & KATEGORI VAR.KEPUASAN PELANGGAN

4.18 JUMLAH PELANGGAN BARU

4.19 JUMLAH PELANGGAN LAMA

4.20 RANGKUMAN KRITERIA & KATEGORI VAR.KEPUASAN KRYWN

4.21 JUMLAH KARYAWAN YANG KELUAR

4.22 DATA JUMLAH TRAINING



## Daftar Gambar

2.1 *Balanced Scorecard*

2.2 *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan

2.3 *Customer Core Measurement Group*

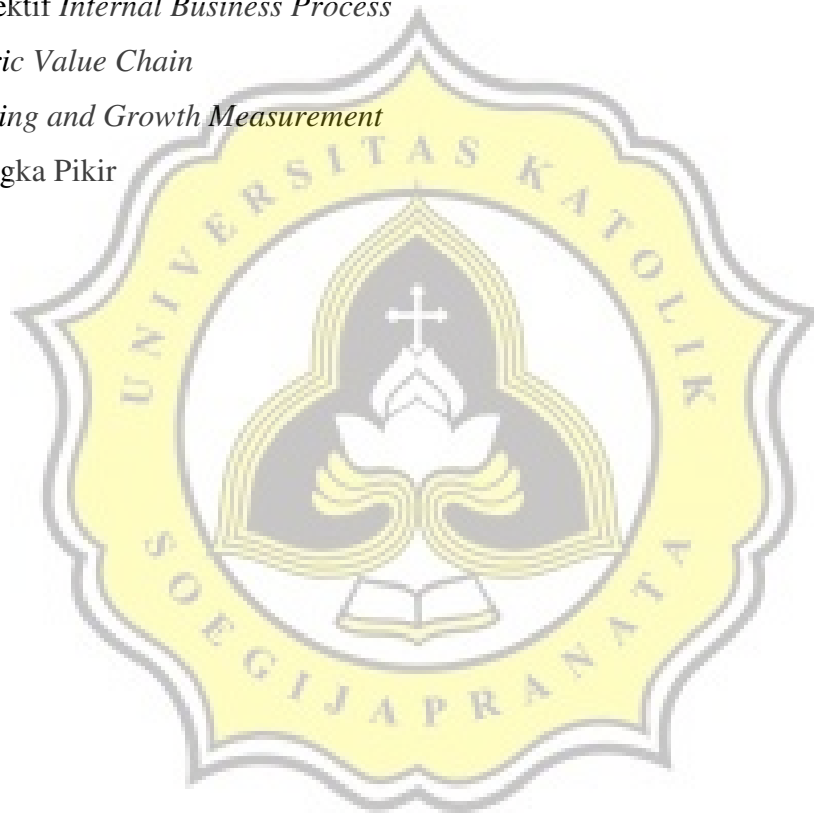
2.4 *Value Proposition*

2.5 Perspektif *Internal Business Process*

2.6 *Generic Value Chain*

2.7 *Learning and Growth Measurement*

2.8 Kerangka Pikir



## Abstrak

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam sebuah perusahaan, selain itu dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan.

Paradigma untuk pengukuran kinerja perusahaan yang ada sekarang ini selalu mengacu kepada pengukuran keuangan dan manajemen puncak cenderung mengabaikan hal-hal yang berhubungan dengan pengukuran non keuangan. Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan & David P. Norton dapat digunakan untuk melengkapi pengukuran, konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut digolongkan menjadi 4 perspektif yang berbeda yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sekarang ini, harapan pemerintah dan masyarakat atas keberadaan PDAM semakin meningkat. PDAM menghadapi tuntutan dari pemerintah dan masyarakat akan kinerja yang lebih baik serta meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini pengambilan sampel untuk karyawan PDAM adalah menggunakan metode sensus. Metode sampling yang digunakan untuk memilih sampel pada pengukuran kepuasan pelanggan adalah metode *Stratified Random Sampling*.

Sedangkan metode analisis data adalah metode kualitatif dan kuantitatif yaitu menilai kinerja dengan pendekatan 4 perspektif :

1. Pengukuran kinerja PDAM Kab.Semarang dilihat dari perspektif *financial* menunjukkan adanya cerminan kinerja keuangan yang tidak sehat dan tidak sesuai dengan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Jadi perspektif *financial* pada Pdam Kab. semarang perlu menggunakan *balanced scorecard*.
2. Pengukuran kinerja PDAM Kab. semarang dilihat dari perspektif *customer* menunjukkan tingkat kepuasan yang rata-rata tidak puas terhadap pelayanan dan jumlah pelanggan yang merasa puas kurang dari 80%. Selain itu, akuisisi pelanggan untuk memperoleh pelanggan baru kurang dari 25%. Jadi perspektif *customer* pada PDAM kab.semarang perlu menggunakan *balanced scorecard*.
3. Pengukuran kinerja PDAM Kab. semarang dilihat dari perspektif *Internal Business Process* menunjukkan lebih dari 1 hari. Jadi perspektif *Internal Business Process* pada PDAM kab.semarang perlu menggunakan *balanced scorecard*.
4. Pengukuran kinerja PDAM Kab. semarang dilihat dari perspektif *Learning and Growth* menunjukkan bahwa karyawan merasa ragu-raguterhadap kinerja perusahaan dan tidak ada peningkatan ketrampilan sumber daya manusia melalui training. Jadi perspektif *Learning and Growth* pada PDAM kab.semarang perlu menggunakan *balanced scorecard*.

*Keywords : Pengukuran kinerja dan balanced scorecard*