

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAERAH
AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN BELU**

SKRIPSI

**Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi
Pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah Fakultas
Ekonomika Dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang**



OLEH:

SIDALIA DA COSTA
NIM: 33120012

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2024**

LEMBAR PENGESAHAN

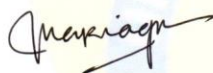
Skripsi ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Pembimbing Skripsi pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, guna melengkapi Tugas Akhir dan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi.

Kupang, Juni 2024

Disetujui Oleh

Pembimbing I

Pembimbing II



(Maria Goreti Malut, SE., MM)

(Antonius Y. W. Timuneno, S. Akun., M.S.A)

NIDN: 0812058602

NIDN : 1524069401

MENGESAHKAN :


Yusma Afira Nay, SE, M.Acc

NIDN: 1511039101

LEMBAR PERSETUJUAN

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

Hari/Tanggal : Rabu, 18 Juni 2024

Jam : 11.00-13.00 WITA

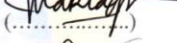
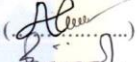

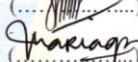
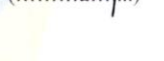
Tempat : *Conference Room*

Atas Nama : Sidalia Da Costa

No. Registrasi : 331 20 012


Dinyatakan : **LULUS**

TIM PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Maria Goreti Malut, SE., MM 
2. Sekretaris : Antonius Y. W. Timuneno, S. Akun., M.S.A 
3. Penguji I : Rere Paulina Bibiana, SE., M.Si 
4. Penguji II : Susana Purnamasari Baso, SE., M.Ak 
5. Penguji III : Maria Goreti Malut, SE., MM 

MENYETUJUI


Dekan
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
(Dr. M.E. Perseveranda, SE., M.Si)
NIDN: 0819066703


Ketua
Program Studi Akuntansi
(Yustina Alfira Nay, SE., M.Acc)
NIDN: 1511039101

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Mahasiswa : Sidalia Da Costa
No Registrasi : 33120012
Fakultas/Program Studi : Ekonomika dan Bisnis/ Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN BELU

Adalah benar – benar karya saya sendiri dan apabila dikemudian hari ditemukan unsur-unsur plagiarisme, maka saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kupang, Oktober 2024



Sidalia Da Costa

MOTTO

**“ KARENA MASA DEPAN SUNGGUH ADA DAN HARAPAN MU TIDAK
AKAN HILANG”**

(AMSAL 23.18)

PERSEMBAHAN

Segala Puji Syukur Kepada Tuhan Yang Maha Esa Atas Berkah dan Kasihnya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Skripsi ini sebagai bentuk perjuangan penulis kepada orang-orang yang berharga dalam hidup penulis.

Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

1. Kepada Tuhan Yesus dan Bunda Maria, terimakasih selalu mendengarkan setiap doa, harapan dan yang selalu ada di setiap langkah penulis serta atas berkat dan kasih dari Tuhan Yesus Dan Bunda Maria sehingga penulis bisa berdiri dan bertahan sampai sejauh ini.
2. Bapa tercinta Joao Da Costa, terimakasih selalu berjuang untuk kehidupan penulis , sudah mendidik, memotivasi, dan selalu memberikan dukungan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Mama tersayang, Oliva Bui. Terimakasih untuk segala nasihat, dukungan, semangat, bantuan dan yang selalu mengajarkan penulis untuk selalu sabar di

setiap proses yang di lalui, dan tiada hentinya selalu mendoakan yang terbaik kepada penulis di setiap langkahnya.

4. Kepada Dosen Pembimbing saya, Ibu Maria Goreti Malut, SE.,MM dan Bapak Antonius Y.W. Timuneno, S.Akun, M.S.A yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya serta memberikan arahan dan koreksi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Kepada kedua kaka terhebat Vanidora Da Costa dan Francelino Da Costa terimakasih untuk segala nasihat, perhatian, kasih sayang dan semangat yang telah di berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
6. Kepada ketiga adik terkasih Rino Da Costa, Riky Da Costa dan Novi Da Costa yang selalu membuat penulis semangat dan senang dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Kepada Geraldo Mayella Nahak yang telah berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi ini, baik tenaga maupun waktu, selalu mendengarkan keluhan penulis, memberikan semangat, dukungan, dan menemani penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik
8. Kepada diri saya sendiri, Sidalia Da Costa. Terimakasih sudah bertahan dan berjuang atas semua yang telah di usahakan, telah berusaha tidak menyerah dalam kondisi apapun sampai sejauh ini walaupun banyak tangisan. Terima kasih atas dedikasi dan disiplin yang di terapkan dalam mengatur waktu dan menyelesaikan setiap bagian skripsi sehingga menyelesaikan target yang telah ditetapkan tepat pada waktunya.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Belu”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang harus diselesaikan oleh peneliti sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Peneliti menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu peneliti mengucapkan limpah terima kasih kepada :

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD, selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan peneliti kesempatan untuk dapat mengikuti dan menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, program studi Akuntansi, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Ibu Dr. M. E. Perseveranda, SE, M.Si selaku Dekan, Br. Salomon Leki, SE, M.Ec.Dev selaku Wakil Dekan I dan Ibu Rere Paulina Bibiana, SE, M.Si selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah membantu dalam segala urusan administrasi umum maupun akademik.
3. Ibu Yustina Alfira Nay, SE., M.Acc selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mndira Kupang,

yang telah memberikan motivasi dan arahan yang sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.

4. Bapak Alfonsus Rodrigues Suninono, SE., M.Ak selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, yang telah memberikan motivasi dan arahan yang sangat membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Maria Goreti Malut, SE., MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Antonius Y.W. Timuneno, S.AKUN, M.S.A selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyelesaian dan penyempurnaan skripsi ini.
7. Bapak Ir. Fridolinus Siribein selaku Direktur Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Belu yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian dan seluruh staf terutama Bapak Januarius B. Da Silva, Ibu Nia Sila yang sudah membantu dan mendukung penulis dalam hal memberi data dan informasi demi kelancaran penulisan skripsi ini.
8. Bapak/Ibu Dosen Universitas Katolik Widya Mandira Kupang dan seluruh pegawai Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan pengetahuan dan bantuan kepada peneliti selama perkuliahan.

9. Orang tua tercinta Bapak Joao Da Costa dan Mama Oliva Bui yang telah mendidik dan membesarkan, serta memberikan doa, dukungan dan motivasi selama penyelesaian skripsi ini. Saudara/i yang sangat peneliti sayangi yaitu Kaka Veni, Kaka Linu, Adik Rino, Adik Ricky, Dan Adik Novi, yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan kepada peneliti.
10. Terimakasih untuk sahabat Debi Nenobota dan Dinha Ghele yang selalu senantiasa memberikan doa, semangat dan dukungan kepada penulis.
11. Terima kasih kepada teman-teman yang selalu ada di saat susah dan senang, selalu mau berjuang bersama di tanah orang, dan bersama-sama saling mendukung dalam penulisan skripsi ini untuk Nessa Wea, Vira Bere, Tantri Lau, Fia Siki, dan Nina Besin terimakasih banyak.
12. Terimakasih Dina Dosantos karena telah berjuang bersama dan menjadi penghibur di kala susah dalam penyusunan skripsi ini dan Terimakasih untuk kaka Sonya Mau yang selalu memberikan arahan dalam penulisan skripsi ini.
13. Terimakasih untuk kaka Ika Dangga yang selalu mendukung saya dan memberikan semangat dalam penulisan skripsi ini
14. Teman-teman seperjuangan Akuntansi angkatan tahun 2020 yang telah sama-sama berjuang dan saling memotivasi dalam penyusunan skripsi ini.
15. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala cinta, doa dan dukungan yang telah diberikan kepada peneliti.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu peneliti mohon kritik dan saran demi penyempurnaan skripsi ini kearah yang lebih baik. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Sekian dan terima kasih.

Kupang, Juli 2024

Penulis

Sidalia Da Costa

ABSTRAK

Sidalia Da Costa, Nim 33120012 dengan judul skripsi “ **Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Belu**” dibawah bimbingan Ibu Maria Goreti Malut, SE., MM sebagai pembimbing 1 dan Bapak Antonius Y.W. Timuneno, S.Akun, M.S.A sebagai pembimbing 2.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana kinerja perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Belu apabila di ukur dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*?. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai penerapan metode pengukuran *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Belu.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif yang meliputi pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Belu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1). Kinerja PDAM Kabupaten Belu pada perspektif keuangan tahun 2020-2022, yang di ukur dengan menggunakan delapan aspek keuangan yaitu *return on equity*, *return on asset*, beban operasional terhadap pendapatan operasional, rasio kas, efektifitas penagihan, rasio laba terhadap penjualan, jangka waktu penagihan piutang, rasio aktiva produktif terhadap penjualan air. Menunjukkan kinerja keuangan yang kurang baik, karena hasil rata-rata skor -1. 2) Kinerja PDAM Kabupaten Belu pada perspektif pelanggan tahun 2020-2022 yang di ukur dengan empat aspek yaitu akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Menunjukkan hasil pada kategori baik. 3). Kinerja PDAM Kabupaten Belu pada perspektif proses internal bisnis tahun 2020-2022, yang di ukur dengan menggunakan dua indikator yaitu inovasi dan layanan purna jual mendapatkan nilai baik karena PDAM Kabupaten Belu sudah memiliki inovasi dan layanan jual yang mendukung kinerja PDAM Kabupaten Belu. 4) Kinerja PDAM Kabupaten Belu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2020-2022, yang di ukur dengan aspek retensi pegawai, rasio diklat pegawai, produktivitas pegawai dan kepuasan pegawai terhadap lingkungan kerja tahun 2020-2022 menunjukkan hasil pengukuran yang cukup baik. Oleh sebab itu disarankan kepada PDAM Kabupaten Belu agar dapat meningkatkan penagihan piutang secara efektif, dan memberikan denda yang lebih besar agar pelanggan sadar untuk membayar air, mampu mempertahankan ide dan inovasi serta mempertimbangkan waktu dalam menjadwalkan diklat kepada para pegawainya.

Kata Kunci : Analisis Pengukuran Kinerja, Metode *Balanced Scorecard*

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR ORISINALITAS	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 Perusahaan Daerah Air Minum.....	10
2.2 Kinerja Perusahaan.....	11
2.2.1 Pengertian Kinerja Perusahaan	11
2.2.2 Pengukuran Kinerja	12
2.2.3 Konsep Dasar Pengukuran Kinerja	13
2.2.4 Tujuan Pengukuran Kinerja	15

2.2.5 Manfaat Pengukuran Kinerja dan Alat Ukur Kinerja	16
2.2.6 Tahap Penilaian Kinerja.....	21
2.3 Konsep Balanced Scorecard.....	22
2.4 Pengukuran Setiap Perspektif Balanced Scorecard.....	31
2.5 Penelitian Terdahulu	36
2.6 Kerangka Berpikir	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	42
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	42
3.2 Jenis dan Sumber Data	42
3.2.1 Data Menurut Sumber	42
3.2.2 Data menurut sifat	42
3.3 Teknik Pengumpulan Data	43
3.4 Defenisi Operasional.....	44
3.5 Teknik Analisis Data	47
3.6 Penentuan Skor pada setiap perspektif balanced scorecard	51
3.7 Penilaian Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Belu	52
BAB IV GAMBARAN UMUM PENELITIAN.....	55
4.1 Sejarah PDAM Kabupaten Belu	55
4.2 Visi Dan Misi PDAM Kabupaten Belu	55
4.3 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Belu	56
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	58
5.1 Gambaran Data Penelitian.....	58
5.2 Hasil Penelitian	59

5.2.1 Perspektif Keuangan	59
5.2.2 Perspektif Pelanggan	74
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	84
5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	86
5.3 Analisis Dan Pembahasan	96
5.4 Langkah-Langkah Pembaharuan Oleh PDAM Kabupaten Belu	99
BAB VI PENUTUP	102
6.1 Kesimpulan	102
6.2 Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pendapatan Dan Kerugian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Pada Kabupaten Belu.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1 Operasional variabel	45
Tabel 3.2 Skor Penilaian	52
Tabel 3.3 Skala Pengukuran Kinerja	52
Tabel 5.1 Kriteria Penilaian ROE	60
Tabel 5.2 <i>Return On Equity</i> PDAM Kabupaten Belu	60
Tabel 5.3 Kriteria Penilaian ROA	61
Tabel 5.4 <i>Return on asset</i> PDAM Kabupaten Belu.....	61
Tabel 5.5 BOPO PDAM Kabupaten Belu.....	62
Tabel 5.6 BOPO PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	63
Tabel 5.7 Rasio Kas PDAM Kabupaten Belu	64
Tabel 5.8 Rasio Kas PDAM Kabupaten Belu	64
Tabel 5.9 Kriteria Penilaian Efektifitas Penagihan	66
Tabel 5.10 Efektifitas Penagihan PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022..	66
Tabel 5.11 Kriteria Penilaian Rasio Laba Terhadap Penjualan	67
Tabel 5.12 Rasio Laba Terhadap Penjualan PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	67
Tabel 5.13 Kriteria Penilaian Rasio Jangka Penagihan Piutang	68
Tabel 5.14 Jangka Penagihan Piutang PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	68

Tabel 5.15 Kriteria Penilaian Rasio Aktiva Terhadap Penjualan Air	71
Tabel 5.16 Rasio Aktiva Produktif Terhadap Penjualan Air PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022.....	71
Tabel 5.17 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020- 2022	72
Tabel 5.18 Kriteria Penilaian Akuisisi Pelanggan.....	75
Tabel 5.19 Akuisisi Pelanggan PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	75
Tabel 5.20 Kriteria Penilaian Retensi Pelanggan.....	77
Tabel 5.21 Retensi Pelanggan PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	77
Tabel 5.22 Jumlah Pelanggan PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	78
Tabel 5.23 Rentang Skala Indeks Kepuasan Pelanggan (Masyarakat) PDAM Kabupaten Belu	79
Tabel 5.24 Tabel Indeks Kepuasan Pelanggan	80
Tabel 5.25 Tingkat Profitabilitas Pelanggan PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	82
Tabel 5.26 Kinerja PDAM Kabupaten Belu Pada Perpektif Pelanggan Tahun 2020-2022	83
Tabel 5.27 Kriteria Penilaian Rasio Laba Terhadap Penjualan Air	87
Tabel 5.28 Tingkat Retensi Pegawai PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	87
Tabel 5.29 Kriteria Penilaian Rasio Diklat Pegawai	88
Tabel 5.30 Tingkat Rasio Diklat Pegawai PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022	89

Tabel 5.31 Kriteria Penilaian Rasio Laba Terhadap Penjualan Air	90
Tabel 5.32 Tingkat produktivitas Pegawai PDAM Kabupaten Belu	
Tahun 2020-2022	90
Tabel 5.33 Rentang Skala Indeks Kepuasan Para Pegawai	92
Tabel 5.34 Indeks Kepuasan Pegawai	93
Tabel 5.35 Kinerja PDAM Kabupaten Belu Perpektif Pertumbuhan	
Dan Pembelajaran	95
Tabel 5.36 Rekapitulasi Kinerja PDAM Kabupaten Belu Tahun 2020-2022 .	96
Tabel 5.37 Hasil Analisis Pengukuran Kinerja PDAM Kabupaten Belu	
Tahun 2020-2022	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Belu	57