

**PENERAPAN ANALISIS *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR KINERJA
PERUSAHAAN
PADA PDAM KOTA BLITAR
TAHUN 2006-2010**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Melengkapi Sebagian Syarat
Dalam Mencapai Gelar Sarjana Strata Satu (S1)**



Disusun oleh

**Nama : Risky Astriana
Nim : 07211023
Pembimbing : Retno Murni Sari. SE. MM**

**JURUSAN AKUNTANSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI "KESUMA NEGARA"
BLITAR
2011**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini, -

Nama : Risky Astriana

NIM : 07211023

Jurusan : Akuntansi

Program Studi : Akuntansi

Judul Sripsi :

**PENERAPAN ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
PADA PDAM KOTA BLITAR TAHUN 2006-2010**

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan tata tertib di Sekolah tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Blitar, 21 Mei 2011

Risky Astriana

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini,

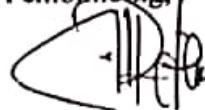
Nama : Risky Astriana
NIM : 07211023
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Akuntansi
Judul Sripsi :

**PENERAPAN ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
PADA PDAM KOTA BLITAR TAHUN 2006-2010**

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini telah melalui proses bimbingan sejak tanggal 12 November 2010 sampai dengan 05 Mei dan memberikan persetujuan atas skripsi ini untuk diuji di depan dewan penguji skripsi.

Blitar, 21 Mei 2011

Pembimbing,



Retno Mumi Sari, SE, MM

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul :

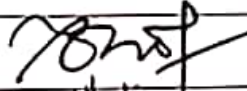
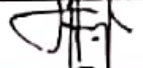
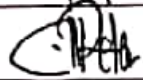
PENERAPAN ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PDAM KOTA BLITAR TAHUN 2006-2010

Yang disusun oleh :

Nama : Risky Astriana
NIM : 07211023
Jurusan : Akuntansi
Program Studi : Akuntansi

Telah diuji dan dinyatakan lulus pada 18 Juni 2011

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

NO	NAMA	KEDUDUKAN	TANDA TANGAN
1	Iwan Setya Putra, SE., MM. Ak	Penguji 1	
2	Siti Sunrowiyati, SE., MM	Penguji 2	
3	Retno Murni Sari, SE., MM	Penguji 3	

Mengetahui ,

Pembimbing,



Retno Murni Sari, SE, MM

Ketua Program Studi,



Siti Sunrowiyati, SE, MM



**PEMERINTAH KOTA BLITAR
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM)**

Jl. Kalimantan 32 - 34 Telp. (0342) 802617 Blitar

SURAT KETERANGAN

Nomor : 071 / 124 / 422.400.1 / 2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

- Nama : GATOT SURINO
- N I K : 198 410 018
- Jabatan : Ka.Sie. TU dan Kepegawaian
- Satuan Organisasi : PDAM Kota Blitar

Dengan ini menerangkan bahwa :

- Nama : RISKY ASTRIANA
- NIM : 07211023
- Lembaga Pendidikan : Akuntansi Program Study Sarjana Strata 1
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma
Negara (STIEKEN) Blitar

telah mengadakan penelitian dan pengambilan data-data yang berkaitan dengan penyusunan skripsi, di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Blitar Jl. Kalimantan No. 18 Blitar, mulai bulan Oktober 2010 sampai Desember 2010.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Blitar 25 April 2011

Ka. Sie. TU & Kepegawaian

GATOT SURINO
NIK. 198 410 018

ABSTRAKSI

Judul Skripsi: "Penerapan Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Alternatif untuk Mengukur Kinerja Perusahaan pada PDAM Kota Blitar Tahun 2006-2010"

Nama: Risky Astriana

NIM: 07211023

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan

Metode *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk menyeimbangkan keempat perspektif tersebut.

Penulis melakukan penelitian pada PDAM Kota Blitar menggunakan data tahun 2006-2010, dengan metode dokumentasi dan wawancara. Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja PDAM Kota Blitar secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing – masing perspektif. Kesimpulan yang dapat diambil melalui analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *Balanced Scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *Balanced Scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* akan lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

KATA PENGANTAR

Dengan segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat yang diberikan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Blitar Tahun 2006-2010.**

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan guna menyelesaikan studi pada program strata satu Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bantuan, bimbingan, petunjuk dan nasehat dari berbagai pihak sehingga kesulitan dan hambatan yang ada dapat teratasi.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini. Ucapan terimakasih dan penghargaan penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Drs. H.S. Soetrisno, MM., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.
2. Ibu Siti Sunrowiyati, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.
3. Ibu Retno Murni Sari, SE, MM, selaku Dosen Pembimbing atas bantuan dan segala kemudahan yang diberikan.

4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi yang dengan sabar mengajar selama penulis menempuh pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara Blitar.
5. Bapak Joni, Bapak Heru, Bapak Gatot, dan semua karyawan PDAM Kota Blitar, yang telah memberikan ijin penelitian dan membantu penulis dalam mengumpulkan data selama penyusunan skripsi.
6. Ayah dan Ibuku, serta ke-2 kakakku Rina dan Ita, yang telah memberikan dukungan baik moril maupun materil.
7. Sahabatku Vindane, Yeyen, Eko Darianto, dan mas Agus serta teman-temanku kelas reguler Akuntansi angkatan 2007/2008 yang telah memberikan dorongan untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
8. Teman-teman mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar 2007/2008 yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan.
9. Semua teman-teman lainnya yang belum penulis sebut satu persatu, terimakasih banyak atas bantuannya.

Penulis menyadari bahwa apa yang penulis sampaikan pada penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna, masih terdapat kekurangan dan kesalahan. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan.

Penulis berharap agar karya ini bisa bermanfaat khususnya bagi pihak-pihak yang ingin memanfaatkannya dan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesuma Negara (STIEKEN) Blitar pada umumnya. Amin.

Blitar, Mei 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAKSI	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar belakang Masalah.....	1
B. Permasalahan	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Hasil Penelitian Terdahulu	8
B. Teori Penelitian.....	10
I. Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	10
a. Pengertian Kinerja Perusahaan.....	11

b. Pengukuran Kinerja.....	12
c. Pengelolaan Kinerja.....	14
2. <i>Balanced Scorecard</i>	
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
b. Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	17
c. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
d. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, Strategi Perusahaan.....	21
e. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	21
f. Integritas Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .	38
g. Ciri <i>Balanced Scorecard</i> yang bagus	41
h. Faktor Pemacu Perusahaan Mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i>	42
i. Manfaat dan tujuan <i>Balanced Scorecard</i> bagi Perusahaan.....	43
3. Hubungan Antara <i>Balanced Scorecard</i> dengan Penilaian Kinerja	44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Devinisi Oprasional Variabel	48
B. Populasi Penelitian dan Sampel.....	50
C. Jenis Penelitian.....	50
D. Metode Pengumpulan Data	51
E. Teknik Analisa Data.....	52

F. Waktu dan tempat penelitian	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Perusahaan	55
B. Hasil Klasifikasi Data.....	73
C. Pembahasan	75
D. Analisis Kinerja PDAM Kota Blitar dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	126
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	129
B. Saran.....	130
DAFTAR PUSTAKA.....	132
LAMPIRAN.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1 Cakupan Wilayah Kerja Dalam Pelayanan Air Minum Tahun 2006-2010 per Kecamatan.....	70
Tabel 4.2 Perkembangan Sumber Daya Manusia (SDM) PDAM Kota blitar Tahun 2006-2010	71
Tabel 4.3 Data Jam Kerja Karyawan.....	72
Tabel 4.4 Data pelanggan Tahun 2006-2010.....	73
Tabel 4.5 Proses Bisnis Internal.....	74
Tabel 4.6 Data Pertumbuhan dan Pembelajaran	75
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Pertumbuhan Penjualan dan Peningkatan Pendapatan.....	76
Tabel 4.8 Hasil Pengukuran kinerja Perspektif Keuangan	80
Tabel 4.9 Rekapitulasi hasil kuesioner (kecepatan pelayanan)	105
Tabel 4.10 Hasil Pengukuran Retensi Pelanggan	106
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan	108
Tabel 4.12 Laporan Pengaduan Pelanggan 2006-2010	111
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis internal.....	113
Tabel 4.14 Perhitungan Produktivitas Karyawan	118
Tabel 4.15 Rincian Penilaian Kinerja.....	120
Tabel 4.16 Hasil Pengukuran Retensi karyawan	121
Tabel 4.17 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Sebab akibat dalam empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	41
Gambar 2.2 Intergitas empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> ...	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Blitar.....	61
Gambar 4.2 <i>Chart</i> Kepuasan Pelanggan.....	110
Gambar 4.2 <i>Chart</i> Kepuasan Karyawan.....	125

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Laporan Keuangan (Neraca Tahun 2006-2010)	134
Lampiran 2: Laporan Keuangan (Laba Rugi Tahun 2006-2010)	142
Lampiran 3: Kuesioner Pelanggan	146
Lampiran 4: Kuesioner Karyawan	148
Lampiran 4: Rekapitulasi Hasil Kuesioner & Bobot Penilaian	149