

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PDAM KABUPATEN BONDOWOSO**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**



Oleh :

**MITA YONANDRA  
19.1041.1124**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
2024**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Mita Yonandra

NIM : 1910411124

Program Studi : Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah berupa skripsi yang berjudul **“ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PDAM KABUPATEN BONDOWOSO”** adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 08 Juli 2024  
Yang Menyatakan,

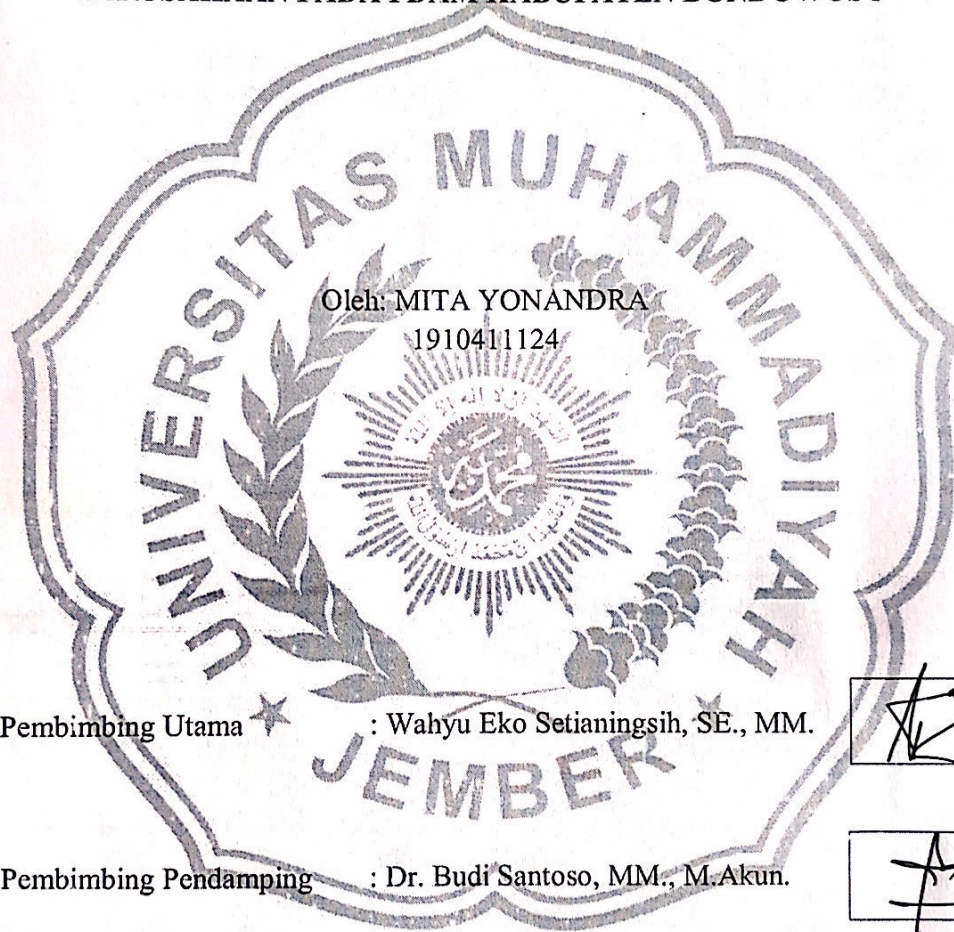


Mita Yonandra  
NIM.1910411124



**SKRIPSI**

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA  
PERUSAHAAN PADA PDAM KABUPATEN BONDOWOSO**



Oleh: MITA YONANDRA  
1910411124

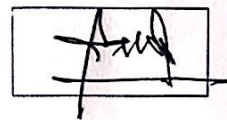
Dosen Pembimbing Utama

: Wahyu Eko Setianingsih, SE., MM.



Dosen Pembimbing Pendamping

: Dr. Budi Santoso, MM., M.Akun.



## PENGESAHAN

Tugas akhir berjudul: Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kabupaten Bondowoso, telah disahkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember pada:

Nama : Mita Yonandra  
NIM : 1910411124  
Hari : Kamis  
Tanggal : 11 Juli 2024  
Tempat : Ruang 2.4

Tim Penguji,

Dr. Retno Endah Supeni., MM.

NPK.1967052219510256

Anggota 1,

Anggota 2,

Wahyu Eko Setianingsih, SE., MM.

NPK.1979120811503633

Dr. Budi Santoso, MM., M.Akun.

NPK.1973100911139340

Mengesahkan:

Ketua Prodi Manajemen,

Maheni Ika Sari, SE., MM.

NIP.197708112005012001

Dr. Trias Setyowati, SH., SE., MM.

NPK.1972032710509477



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan judul **ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PDAM KABUPATEN BONDOWOSO**. Skripsi ini merupakan karya penulis dan merupakan salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember. Dalam proses penyusunan dan penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dorongan, serta semangat. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dari berbagai pihak, penulis akan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Hanafi M,Pd. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember.
2. Ibu Maheni Ika Sari, SE.,MM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Ibu Dr. Trias Setyowati, SH.,SE.,MM. Selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Ibu Dr. Retno Endah Supeni.,MM. Selaku Dosen Penguji yang telah memberikan koreksi dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Wahyu Eko Setianingsih, SE., MM. Selaku Dosen Pembimbing 1 dan Bapak Dr. Budi Santoso, MM., M.Akun. Selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan saran sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Prodi Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis.
7. Kedua orang tua saya, Bapak Maryono dan Ibu Andrayani, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, nasehat, dan kesabaran yang luar biasa kepada penulis sepanjang hidupnya, yang merupakan anugerah terbesar dalam hidup. Penulis ingin menjadi anak yang selalu dibanggakan.
8. Kakak saya Binzar Nofandra dan Dika Marandra, adik saya Intan Mayandra yang telah memberikan kasih sayang dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat saya yang selalu mendukung dan memberikan semangat.
10. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu, telah memberikan doa dan motivasi dengan tulus sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Pada penulisan skripsi ini, masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakan skripsi ini, serta memberikan manfaat bagi penulis dan para pembaca.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
FORM PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
PENGESAHAN.....	iv
PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
Latar Belakang .....	1
Rumusan Masalah .....	4
Tujuan Penelitian.....	4
Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	
Landasan Teori.....	5
Penilaian Kinerja .....	5
Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	5
Informasi yang digunakan untuk Penilaian Kinerja .....	5
Konsep <i>Balanced scorecard</i> .....	6
Pengertian <i>Balanced scorecard</i> .....	6
Manfaat <i>Balanced scorecard</i> .....	7
Perspektif – Perspektif dalam <i>Balanced scorecard</i> .....	7
Keunggulan <i>Balanced scorecard</i> .....	11
Hubungan <i>Balanced scorecard</i> dengan Strategi Unit Bisnis .....	12
Prinsip-Prinsip <i>Balanced scorecard</i> .....	12
Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	13
Kerangka Konseptual .....	16
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN</b>	
Pendekatan Penelitian.....	18
Sumber Data Penelitian .....	18
Populasi dan Sampel.....	18
Definisi Variabel Penelitian .....	19

Metode Pengumpulan Data.....	21
Metode Analisis Data .....	22
Rumus Mengukur Keempat Perspektif.....	23
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
Gambaran Umum Perusahaan.....	26
Sejarah Berdirinya PDAM Kabupaten Bondowoso .....	26
Data Umum Perusahaan.....	26
Visi dan Misi Perusahaan.....	27
Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Kabupaten Bondowoso .....	27
Struktur Organisasi Perusahaan.....	27
Cakupan Layanan PDAM Kabupaten Bondowoso .....	29
Sumber Air Baku PDAM Kabupaten Bondowoso .....	29
Hasil Penelitian .....	30
Kinerja PDAM pada Perspektif Keuangan .....	30
Kinerja PDAM pada Perspektif Pelanggan.....	34
Kinerja PDAM pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	37
Kinerja PDAM pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	42
Pembahasan.....	45
Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Keuangan .....	45
Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Pelanggan .....	47
Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Proses Bisnis Internal .....	47
Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	48
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
Kesimpulan .....	50
Saran .....	51
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>52</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>54</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Jumlah Pelanggan dan Jumlah Laba Rugi PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 3
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu ..... 13
Tabel 3.1	Definisi Variabel Penelitian ..... 19
Tabel 4.1	Laporan Keuangan PDAM PDAM Kabupaten Bondowoso pada Tahun 2020-2022..... 30
Tabel 4.2	Rasio <i>Return On Asset</i> (ROA) pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 30
Tabel 4.3	Rasio <i>Net Profit Margin</i> (NPM) pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 31
Tabel 4.4	Rasio <i>Current Ratio</i> (CR) pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 32
Tabel 4.5	Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 ..... 33
Tabel 4.6	Jumlah Data Pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 34
Tabel 4.7	Tingkat Akuisisi Pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso..... 34
Tabel 4.8	Tingkat Retensi Pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso ..... 35
Tabel 4.9	Tingkat Profitabilitas Pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso..... 36
Tabel 4.10	Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 ..... 36
Tabel 4.11	Tingkat Efisiensi Produksi PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 38
Tabel 4.12	Tingkat Kehilangan Air PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 38
Tabel 4.13	Jam Operasional Pelayanan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 39
Tabel 4.14	Tingkat Tekanan Air Pada Sambungan Pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 ..... 39
Tabel 4.15	Penggantian Meter Air Pelanggan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 ..... 40
Tabel 4.16	Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 40
Tabel 4.17	Jumlah Karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 ..... 43
Tabel 4.18	Tingkat Retensi Karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 44
Tabel 4.19	Tingkat Produktivitas Karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022..... 45



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	17
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	28
Gambar 4.1 ROA pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 .....	31
Gambar 4.2 NPM pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 .....	32
Gambar 4.3 CR pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 .....	33



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian .....	55
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian .....	56
Lampiran 3. Laporan Keuangan PDAM Kabupten Bondowoso Tahun 2020-2021 .....	61
Lampiran 4. Laporan Keuangan PDAM Kabupten Bondowoso Tahun 2021-2022 .....	66
Lampiran 5. Rekapitulasi Kuesioner .....	74

