



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Banyuwangi)**

*Company Performance Analysis with Balanced Scorecard Approach  
(A Case Study at PDAM Banyuwangi Regency)*

**TESIS**

oleh

**PARNI ARISANDI  
NIM. 100820101032**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2012**

## **LEMBAR PERSEMBAHAN**

Karya ini kupersembahkan kepada:

1. Kedua orang tuaku.
2. Istri dan anakku tersayang
3. Dosen Pembimbing Prof. Dr. Hj. Isti Fadah M.Si. dan Dr. Novi Puspitasari SE., MM.
4. Ketua Program Studi Magister Manajemen Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.
5. Almamaterku Universitas Jember tercinta.
6. PDAM Kabupaten Banyuwangi.
7. SMK PGRI Rogojampi.

## MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا

فَرَغْتَ فَأَنْصَبْ ﴿٧﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,  
Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan)  
Kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,  
Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap*

*(QS: Alam Nasyrat (94): 5-8)*

## PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : Parni Arisandi  
NIM : 100820101032  
Jurusan : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Tesis : Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan  
*Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PDAM  
Kabupaten Banyuwangi)

Menyatakan bahwa karya ilmiah yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 19 Nopember 2012

Yang menyatakan,

Parni Arisandi  
NIM. 100820101032



**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Banyuwangi)**

*Company Performance Analysis with Balanced Scorecard Approach  
(A Case Study at PDAM Banyuwangi Regency)*

**TESIS**

oleh

**PARNI ARISANDI  
NIM. 100820101032**

**Pembimbing**

**Prof. Dr. Hj. Isti Fadah M.Si., Pembimbing Utama  
Dr. Novi Puspitasari SE., MM., Pembimbingan Anggota**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2012**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus  
pada PDAM Kabupaten Banyuwangi)  
Nama : Parni Arisandi  
NIM : 100820101032  
Disetujui :

Oleh  
Pembimbing Utama

Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, M.Si.  
NIP.19661020199002 2 001

Pembimbing Anggota

Dr. Novi Puspitasari, SE., MM.  
NIP. 19801206200501 2 001

Mengetahui/Menyetujui  
Pascasarjana Universitas Jember  
Program Magister Manajemen

Ketua Program Studi

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.  
NIP. 19600413198603 1 002

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul “**Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Banyuwangi)**” telah diuji dan disahkan pada:

Hari : Rabu  
Tanggal : 28 Nopember 2012  
Tempat : Gedung Pascasarjana Universitas Jember

Susunan Tim Penguji:

Ketua,

**Prof. Dr. Andi Sularso, MSM**  
**NIP. 196004131986031002**

Anggota I,

Anggota II,

**Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, M. Si.**  
**NIP. 19661020199002 2 001**

**Dr. Novi Puspitasari, SE., MM.**  
**NIP. 19801206200501 2 001**

**Mengesahkan**  
**Dekan Fakultas Ekonomi**

**Dr. Moehammad Fathorrazi, M. Si.**  
**NIP. 196306141990021001**

## RINGKASAN

Penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Banyuwangi)” dimaksudkan untuk menganalisis kinerja manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi menurut perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta mengetahui alternatif strategi yang bisa dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi berdasarkan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuisioner yang disebarakan kepada 100 responden dan data sekunder berupa laporan perusahaan rutin, arsip kegiatan, dokumen, dan beragam formulir yang relevan dengan penelitian yang diperoleh secara langsung dari PDAM Banyuwangi. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian menyatakan bahwa kinerja PDAM Banyuwangi apabila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik, dari perspektif pelanggan dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik, dari perspektif proses bisnis internal dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja baik, dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja yang cukup baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



## SUMMARY

Research with title “Company Performance Analysis with Balanced Scorecard Approach (A Case Study at PDAM Banyuwangi Regency)” is intended to analyzed management performance of PDAM Banyuwangi Regency based on Balanced Scorecard included financial perspective, customer’s perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

Data used in this research is primary data were collected by questionnaires that distributed to respondents and secondary data that is financial statement reports, operational archives, document and form that relevant with research goal. The model of analysis used in this research is Balanced Scorecard Approach.

The results of this research shown that generally PDAM Banyuwangi Regency have good performance based on Balanced Scorecard Approach. The result of financial perspective observation indicate that PDAM Banyuwangi Regency have good performance, also in customer’s perspective and internal business process perspective. The result of learning and growth perspective observation indicate that PDAM Banyuwangi Regency have good enough performance.

Key Words: Balanced Scorecard, Student Management, Financial Perspective, Customer’s Perspective, Internal Business Process Perspective, And Learning and Growth Perspective

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan hanya pada ALLAH SWT, yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Tesis dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Banyuwangi)”.

Tesis ini merupakan karya penulis dan merupakan salah satu syarat dalam memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Jember. Dalam penyusunan hingga terselesaikannya tesis ini, penulis menyadari telah banyak pihak yang membantu, membimbing dan mendorong serta memberi semangat pada penulis. Penulis sadar tanpa bantuan dari berbagai pihak, penulis akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Untuk itulah pada kesempatan kali ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
2. Bapak Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM., selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Jember;
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, M.Si, selaku Pembimbing Utama;
4. Ibu Dr. Novi Puspitasari, SE., MM., selaku Pembimbing Anggota;
5. Seluruh Dosen Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Jember yang telah memberikan ilmu sampai akhirnya saya dapat menyelesaikan studi ini;
6. Seluruh Karyawan dan Staf Program Pascasarjana Universitas Jember yang memberikan bantuan selama penulis menempuh studi di Pascasarjana Universitas Jember;
7. Seluruh Karyawan dan Staf PDAM Kabupaten Banyuwangi yang memberikan waktunya demi kelancaran penelitian ini;
8. Orang tuaku dan keluargaku, terima kasih untuk doa, cinta dan kasih sayang yang tidak akan bisa digantikan oleh apapun;

Kepada semua pihak yang telah dengan tulus ikhlas membantu dan mendukung keberhasilan untuk penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis sampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat, karunia, dan bimbingan-Nya kepada kita semua, Amin.

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, Nopember 2012

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN TESIS</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Kajian Teoritis .....	9
2.1.1 Konsep Kinerja .....	9
2.1.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja Unit Bisnis .....	17
2.2 Kajian Empiris .....	18
2.3 Kerangka Konseptual .....	22

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	24
3.1 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	24
3.2 Rancangan Penelitian .....	24
3.3 Objek Penelitian .....	24
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	25
3.5 Jenis dan Sumber Data .....	25
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	26
3.7 Metode Analisis Data .....	28
3.7.1 Uji Instrumen Data .....	28
3.7.2 Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah .....	32
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	35
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	35
4.1.1 Sejarah Berdirinya PDAM Banyuwangi .....	35
4.1.2 Visi dan Misi PDAM Kabupaten Banyuwangi .....	36
4.2 Hasil Analisis Data .....	37
4.2.1 Karakteristik Responden .....	37
4.2.2 Hasil Uji Instrumen Data .....	39
4.2.3 Penerapan Analisis <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	40
4.3 Pembahasan .....	61
4.3.1 Kinerja Perspektif Keuangan .....	61
4.3.2 Kinerja Perspektif Pelanggan .....	63
4.3.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	64
4.3.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	65
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	67
5.1 Kesimpulan .....	67
5.2 Saran .....	68

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	20
Tabel 3.1 Standar Kriteria Rasio dalam Perspektif Keuangan .....	30
Tabel 3.2 Standar Kriteria dalam Perspektif Pelanggan .....	31
Tabel 3.3 Standar Kriteria dalam Perspektif Bisnis Internal .....	32
Tabel 3.4 Standar Kriteria dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	32
Tabel 4.1 Deskriptif Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	37
Tabel 4.2 Deskriptif Demografi Responden Berdasarkan Umur .....	38
Tabel 4.3 Deskriptif Demografi Responden Berdasarkan Pekerjaan .....	38
Tabel 4.4 Deskriptif Demografi Responden Berdasarkan Pendapatan ....	39
Tabel 4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas .....	39
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	40
Tabel 4.7 <i>Current Ratio</i> PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	41
Tabel 4.8 <i>Growth</i> PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	42
Tabel 4.9 <i>Debt to Total Assets</i> PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .	44
Tabel 4.10 <i>Return on Assets</i> PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 ....	45
Tabel 4.11 <i>Net Profit Margin</i> PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 ..	46
Tabel 4.12 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan pada PDAM Banyuwangi .....	48
Tabel 4.13 <i>Customer Acquisition</i> PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	49
Tabel 4.14 <i>Customer Complaint</i> PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	50
Tabel 4.15 <i>Importance-Performance Analysis</i> pada PDAM Banyuwangi	52
Tabel 4.16 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan pada PDAM Banyuwangi .....	52
Tabel 4.17 <i>Minimize Error Rate and Rework (MERR)</i> pada PDAM Banyuwangi.....	53

Tabel 4.18 <i>Partner With Third Party Providers</i> /Perjanjian dengan Pihak Ketiga pada PDAM Banyuwangi .....	55
Tabel 4.19 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal pada PDAM Banyuwangi .....	56
Tabel 4.20 Data Latar Belakang Pendidikan Karyawan PDAM Banyuwangi .....	57
Tabel 4.21 <i>Employee Training</i> pada PDAM Banyuwangi .....	58
Tabel 4.22 <i>Absenteeism</i> pada PDAM Banyuwangi .....	59
Tabel 4.23 Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PDAM Banyuwangi .....	60

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perspektif Umum <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian .....	23
Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	34
Gambar 4.1 Grafik Perkembangan <i>Current Ratio</i> dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	42
Gambar 4.2 Grafik Perkembangan <i>Growth</i> dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	43
Gambar 4.3 Grafik Perkembangan <i>Debt to Total Assets</i> dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	44
Gambar 4.4 Grafik Perkembangan <i>Return on Assets</i> dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	46
Gambar 4.5 Grafik Perkembangan <i>Net Profit Margin</i> dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	47
Gambar 4.6 Grafik Perkembangan <i>Customer Acquisition</i> dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	50
Gambar 4.7 Grafik Perkembangan <i>Customer Complaint</i> dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	51
Gambar 4.8 Grafik Perkembangan <i>Minimize Error Rate and Rework</i> (MERR) dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	54
Gambar 4.9 Grafik Perkembangan <i>Partner With Third Party</i> <i>Providers/Perjanjian</i> dengan pihak ketiga dari PDAM Banyuwangi tahun 2007 – 2011 .....	55
Gambar 4.10 Grafik Latar Belakang Pendidikan Karyawan PDAM Banyuwangi .....	57
Gambar 4.11 Grafik <i>Employee Training</i> pada PDAM Banyuwangi .....	59
Gambar 4.12 Grafik <i>Absenteeism</i> pada PDAM Banyuwangi .....	60



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Daftar Kuisisioner Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 2 Rakpitulasi Data Jawaban Responden
- Lampiran 3 Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 5 Perhitungan Perspektif Keuangan
- Lampiran 6 Perhitungan Perspektif Pelanggan
- Lampiran 7 Perhitungan Proses Bisnis Internal
- Lampiran 8 Perhitungan Pembelajaran dan Pertumbuhan
- Lampiran 9 Tabel r (*Product Moment*)
- Lampiran 10 Data Laporan Keuangan PDAM Banyuwangi 2007 - 2011