



**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA PROBOLINGGO DALAM PERSPEKTIF
*BALANCE SCORECARD***

SKRIPSI

Oleh :

**Zarrin Hubaisy
NIM 080910201007**

Pembimbing I

**Drs. Agus Suharsono, M.Si
NIP 196308141989031023**

Pembimbing II

**Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si
NIP 197003221995122001**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2013



**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA PROBOLINGGO DALAM PERSPEKTIF
*BALANCED SCORECARD***

*Performance Evaluation of Regional Water Supply Company (PDAM) In The
Perspective Of The Balanced Scorecard*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Oleh

**Zarrin Hubaisy
NIM 080910201007**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2013**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibundaku tercinta Hj. Suniasih dan Bapakku tersayang H. Achmadi terima kasih karena telah senantiasa memanjatkan doa, memberikan dukungan, hingga memberikan bantuan dalam proses penyelesaian skripsi ini;
2. Kakakku A. Mukhtar Luthfi, adikku A. Thoriq Azis dan Fatimatuz Zahro terima kasih karena kalianlah yang selalu menjadi motivasi bagiku untuk segera menyelesaikan pendidikan S1 ini;
3. Nuri Hidayati, S.pd, yang selalu senantiasa mendoakan, memberikan dukungan, menemani dan menghibur;
4. Almamaterku, TK Kartini II Probolinggo, SDN Kedung Asem IV Probolinggo, SLTPN V Probolinggo, SMAN 2 Probolinggo dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman! Mohonlah pertolongan dengan sabar dan shalat; sesungguhnya Allah adalah beserta orang-orang yang sabar”. (Al-Baqarah: 153)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zarrin Hubaisy

NIM : 080910201007

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “*Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Probolinggo Dalam Perspektif Balanced Scorecard*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan subansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi 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 bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 September 2013

Yang menyatakan,

Zarrin Hubaisy

NIM 080910201007

SKRIPSI

**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA PROBOLINGGO DALAM PERSPEKTIF
*BALANCED SCORECARD***

*Performance Evaluation of Regional Water Supply Company (PDAM) In The
Perspective Of The Balanced Scorecard*

Oleh

**Zarrin Hubaisy
NIM 080910201007**

Pembimbing:

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Agus Suharsono, M.Si

Dosen Pembimbing Pendamping : Selfi Budi H. S. Sos, M.Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo dalam Perspektif *Balanced Scorecard*” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

hari, tanggal : Rabu, 25 September 2013

tempat : Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua,

Sekretaris,

Drs. Anwar, M.Si.
NIP. 196306061988021001

Drs. Agus Suharsono, M.Si.
NIP. 196308141989031023

Anggota Penguji:

1. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si
NIP. 197003221995122001 (.....)
2. Dina Suryawati, S.Sos, M.Si.
NIP. 198009172005012001 (.....)
3. Hermanto Rohman, S.Sos, MPA
NIP. 197903032005011001 (.....)

Mengesahkan

Dekan,

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA
NIP. 195207271981031003

RINGKASAN

Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo dalam Perspektif *Balanced Scorecard*; Zarrin Hubaisy, 080910201007; 2013: 76 halaman: Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga orientasi organisasi publik adalah untuk melayani masyarakat. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam menyelenggarakan pemerintahan dan membiayai pembangunan di daerah. Kehadiran PDAM dimungkinkan melalui Undang-undang No. 5 tahun 1962 sebagai kesatuan usaha milik Pemda yang memberikan jasa pelayanan dan menyelenggarakan kemanfaatan umum di bidang air minum. PDAM dibutuhkan masyarakat untuk mencukupi kebutuhan air bersih yang layak dikonsumsi. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) diindikasikan terdapat masalah didalam pencapaian target perusahaan yang belum sesuai dengan tujuan target dari perusahaan. pengukuran kinerja yang akan digunakan adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini, rumusan masalah yang digunakan adalah bagaimana evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo dalam perspektif *Balanced Scorecard*?

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Peneliti menggunakan alat ukur *Balanced Scorecard* dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo pada tanggal 18 Maret sampai dengan 7 Juni 2013. Pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dan dokumentasi.

Analisis data yang dilakukan oleh penulis yakni menggunakan analisis data sekunder (ADS) yaitu analisis data dengan memanfaatkan data yang sudah matang yang dapat diperoleh pada instansi atau lembaga tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis data sekunder karena memanfaatkan data yang diperoleh secara langsung secara berkala (time series) dari PDAM Kota Probolinggo pada periode 2009-2011.

Hasil penelitian yang diperoleh yaitu kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo pada tahun 2009 – 2011 ditinjau dari analisis data sekunder adalah tidak Baik. Hal itu ditunjukkan dengan banyaknya indikator yang tidak Baik dari keempat perspektifnya dan hanya tiga indikator saja yang menunjukkan baik yaitu *cicle time*, *employe training* dan absensi dalam perhitungan *Balanced Scorecard*.

PRAKATA

Puji syukur kehahirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Evaluasi Pelaksanaan Program Jaminan Persalinan di Puskesmas Patrang Kecamatan Patrang Kabupaten Jember”. Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Sasongko, M. Si., selaku Ketua Jurusan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si., selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Bapak Drs. Agus Suharsono, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Selfi Budi H., S. Sos, M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan dukungan, bimbingan, saran, pikiran, waktu, dan kesabaran dalam penyusunan skripsi ini;
5. Bapak Hadi Makmur, S. Sos, MAP., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang turut memberikan dukungan, arahan, dan nasehat selama penulis menjadi mahasiswa;
6. Bapak H. Lukman Tjahyono, SH, M.Si, selaku Kepala Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo

7. Bapak Kadarisman, selaku Kasubag Umum di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian;
8. Bapak Erang, Bapak Edi, Bapak Azis dan Ibu Ludhfi selaku pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo yang telah memberikan informasi, data kepada penulis untuk mendukung penulisan skripsi ini
9. Keluarga penulis yang selalu memberikan dukungan moril dan materil yang tak terhingga;
10. Keluarga besar Administrasi Negara angkatan 2008 Reguler dan Non-Reguler yang telah memberikan bantuan, semangat, dan kasih sayang khususnya teman-teman terdekat penulis, yaitu: Fahmy, Vondi, Dimas, Faiz, Anis, Rendy, Agus, Ifa, Andriatma, Virda, dan semua teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu per satu telah memberikan saran, kritik, dan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini;
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT membalas semua budi baik yang diberikan kepada penulis selama ini, penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Jember, 25 September 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Organisasi	12
2.2 Kinerja	13
2.2.1 Definisi Kinerja	13
2.2.2 Kinerja Organisasi Publik	14
2.3 Evaluasi Kinerja	15
2.4 Balanced Scorecard	16
2.5 Kerangka Pikir	25

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1 Jenis Penelitian	27
3.2 Objek Penelitian	28
3.3 Lokasi dan Waktu penelitian.....	28
3.4 Definisi Operasional Variabel	28
3.5 Jenis dan Sumber Data	31
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.7 Teknik Penentuan Informan	33
3.8 Metode Analisis Data.....	34
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian	39
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	39
4.1.2 Kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi Pdam.....	39
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	41
4.1.4 Pelanggan PDAM Kota Probolinggo	52
4.1.5 Daerah Pemasaran dan Distribusi.....	53
4.1.6 Tingkat Produksi PDAM Kota Probolinggo	53
4.1.7 Data Pendapatan	54
4.2 Analisis Data	54
4.2.1 Analisis Data Sekunder	54
4.2.1.1 Perspektif Keuangan.....	55
4.2.1.2 Perspektif Pelanggan.....	58
4.2.1.3 Perspektif Bisnis Internal.....	61
4.2.1.4 Perspektif Pembelaaran dan Pertumbuhan	64
4.3 Pembahasan	69
4.3.1.1 Perspektif Keuangan.....	69
4.3.1.2 Perspektif Pelanggan	70
4.3.1.3 Perspektif Bisnis Internal	71
4.3.1.4 Perspektif Pembelaaran dan Pertumbuhan	72

BAB 5. PENUTUP	75
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Saran.....	76

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1	PDAM Berkinerja Sehat 4
1.2	Target dan Pencapaian PDAM Tahun 209-2011 5
4.1.4	Jumlah Pelanggan PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 53
4.1.6	Jumlah Produksi PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 53
4.1.7	Jumlah Pendapatan PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 54
4.3	Verifikasi Hasil Perhitungan Balance Scorecard PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Perspektif Pelanggan Inti	21
Gambar 2 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	21
Gambar 3 <i>Cause and Effect Relationship of Performance Maesurement..</i>	25
Gambar 4.1.3 Struktur Organisasi PDAM Kota Probolinggo.....	43

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
4.2.1.1.1	Return on investmen PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 55
4.2.1.1.2	Profit Margin on Sales PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 56
4.2.1.1.3	Growth Rate in Sales PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 57
4.2.1.2.1	Customer retention PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 58
4.2.1.2.2	Number of new customer PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 . 59
4.2.1.2.3	Number of complain PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 60
4.2.1.2.4	On time Delivery PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 61
4.2.1.3.1	Cycle time PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 62
4.2.1.3.2	Yield Rate PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 63
4.2.1.3.3	Idle Capacity PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 64
4.2.1.4.1	Employe Productifity PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 65
4.2.1.4.2	Employe Turn Over PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 66
4.2.1.4.3	Employe Training PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 67
4.2.1.4.4	Absensi PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 68
4.3.1	Hasil Analisis Perpspektif Keuangan PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 69
4.3.2	Hasil Analisis Perspektif Pelanggan PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 70
4.3.3	Hasil Analisis Perspektif Bisnis Internal PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011 71
4.3.4	Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PDAM Kota Proboinggo Tahun 2009-2011..... 72

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Perkembangan Produksi, Penjualan air, Tingkat Kebocoran & Tingkat Pelayanan Air
- Lampiran 2 Data Pegawai
- Lampiran 3 Laporan Laba Rugi PDAM Kota Probolinggo
- Lampiran 4 Laporan Neraca PDAM Kota Probolinggo
- Lampiran 5 Data Produksi, Kapasitas Produksi, Data Pekerja, Total Jam Kerja, Data Kehadiran, Data Pelanggan, Data Complaint, Data Training
- Lampiran 6 Perhitungan Analisis Balanced Scorecard
- Lampiran 7 Profil PDAM Kota Probolinggo
- Lampiran 8 Undang-undang RI No. 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah
- Lampiran 9 Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum
- Lampiran 10 Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000
- Lampiran 11 Surat Permohonan Ijin Konsultasi Penelitian Ke PDAM
- Lampiran 12 Surat permohonan ijin Melaksanakan Penelitian Kepada Lembaga Penelitian Universitas Jember
- Lampiran 13 Surat Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian Kepada Badan Kesatuan Masyarakat Pemerintahan Kota Probolinggo
- Lampiran 14 Surat Rekomendasi Penelitian Dari Badan Kesatuan Masyarakat Pemerintahan Kota Probolinggo
- Lampiran 15 Surat Pemberitahuan Penelitian Skripsi dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo
- Lampiran 16 Dokumentasi