

**ANALISIS *KEY PERFORMANCE INDICATOR*
DALAM EMPAT PERSPEKTIF *BALANCED*
SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR
DALAM PENERAPAN STRATEGI
(STUDI KASUS PADA PDAM
KABUPATEN PAMEKASAN)**



**OLEH:
VINA RENATA ADIJANTO
3203011003**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2015**

**ANALISIS *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DALAM
EMPAT PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM
PENERAPAN STRATEGI**

SKRIPSI

Diajukan kepada

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Jurusan Akuntansi

OLEH:

VINA RENATA ADIJANTO

3203011003

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA

SURABAYA

2015

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH dan PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa Unika Widya Mandala Surabaya:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Vina Renata Adijanto

NRP : 3203011003

Judul Skripsi : **ANALISIS *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DALAM EMPAT PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM PENERAPAN STRATEGI**

Menyatakan bahwa tugas akhir skripsi ini adalah **ASLI** karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 16 Januari 2015

Yang menyatakan



(Vina Renata Adijanto)

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

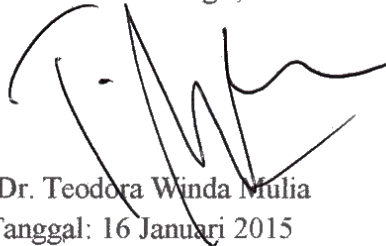
**ANALISIS *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DALAM
EMPAT PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM
PENERAPAN STRATEGI**

Oleh:

VINA RENATA ADIJANTO
3203011003

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik
untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Pembimbing I,

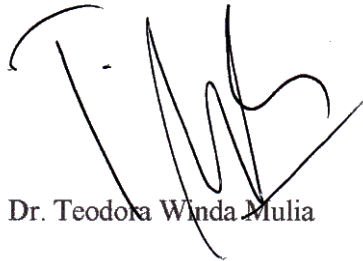
A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dr. Teodora Winda Mulia', written over the printed name and date.

Dr. Teodora Winda Mulia
Tanggal: 16 Januari 2015

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: Vina Renata Adijanto NRP 3203011003
Telah diuji pada tanggal 26 Januari 2015. Dan dinyatakan lulus oleh
Tim Penguji

Ketua Tim Penguji:



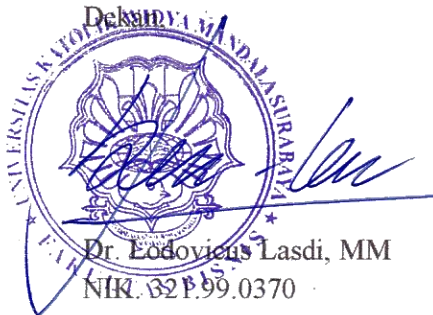
Dr. Teodora Winda Mulia

Mengetahui:

Ketua Jurusan,



Ariston Esa, SE., MA., CPA., Ak., CA.
NIK. 321.03.0566



Dr. Lodovikus Lasdi, MM
NIK. 32 P.99.0370

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat, rahmat dan penyertaan-Nya sehingga skripsi yang berjudul “*analisis key performance indicator dalam empat perspektif balanced scorecard sebagai tolok ukur dalam penerapan strategi*” ini berhasil diselesaikan dengan baik. Penulisan skripsi ini sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk mendapatkan gelar S-1 sarjana ekonomi jurusan akuntansi pada Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Peneliti juga menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Lodovicus Lasdi, MM selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
2. Bapak Ariston Esa, SE., MA., CPA., Ak, CA. selaku Ketua Jurusan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
3. Ibu Dr. Teodora Winda Mulia, selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu untuk memberikan bimbingan, pengarahan, saran serta mencurahkan pikirannya untuk membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Semua bapak ibu dosen fakultas bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah memberikan ilmunya kepada peneliti selama masa studi.
5. Orang tua dan seluruh keluarga peneliti yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini.
6. Semua teman-teman yang telah ikut serta memberikan bantuan dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Pihak-pihak lainnya yang juga terlibat dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca.

Surabaya, 16 Januari 2015



Peneliti

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAK.....	xii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Penelitian Terdahulu.....	8
2.2. Landasan Teori.....	18
2.3. Rerangka Berpikir.....	31
BAB 3. METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian.....	33
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	33
3.3. Alat dan Metode Pengumpulan Data.....	34
3.4. Teknik Analisis Data.....	35

BAB 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	39
4.2. Deskripsi Data.....	46
4.3. Analisis Data.....	47
4.4. Pembahasan.....	65
BAB 5. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan.....	70
5.2. Keterbatasan.....	71
5.3. Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	73
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Antara Penelitian Sekarang Dan Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 4.1. Jumlah Karyawan Berdasarkan Pendidikan.....	40
Tabel 4.2. Jumlah Karyawan Berdasarkan Golongan.....	40
Tabel 4.3. <i>SWOT ANALYSIS</i> PDAM Kabupaten Pamekasan.....	48
Tabel 4.4. Matriks IFE PDAM Kabupaten Pamekasan.....	52
Tabel 4.5. Matriks ETOP PDAM Kabupaten Pamekasan.....	53
Tabel 4.6. Matriks EFE PDAM Kabupaten Pamekasan.....	54
Tabel 4.7. RATA-RATA TOTAL AKTIVA.....	56
Tabel 4.8. <i>RETURN ON ASSET</i>	56
Tabel 4.9. RATA-RATA TOTAL EKUITAS.....	57
Tabel 4.10. <i>RETURN ON EQUITY</i>	57
Tabel 4.11. <i>CURRENT RATIO</i>	58
Tabel 4.12. KELUHAN KONSUMEN TAHUN 2009-2013.....	60
Tabel 4.13. AKUISISI PELANGGAN TAHUN 2009-2013.....	61
Tabel 4.14. PERTAMBAHAN CAKUPAN PELAYANAN TAHUN 2009-2013.....	62
Tabel 4.15. <i>UNCOUNTABLE WATER RATE</i> TAHUN 2009-2013...	63
Tabel 4.16. PELATIHAN KARYAWAN TAHUN 2009-2013.....	65

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Diagram Analisis SWOT.....	22
Gambar 4.1. Rerangka Berpikir.....	32
Gambar 4.2 Struktur Organisasi.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Wawancara

ABSTRAK

Penerapan strategi dalam suatu organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Proses penyusunan strategi yang baik dibutuhkan agar strategi yang andal dapat digunakan untuk menghadapi permasalahan dalam perusahaan. Analisis SWOT diterapkan untuk memformulasikan strategi dengan membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal peluang dan ancaman.

KPI sebagai indikator keberhasilan digunakan untuk melihat kondisi suatu bisnis dan tindakan apa saja yang perlu dilakukan untuk menyikapi kondisi tersebut. Indikator dalam KPI berasal dari aspek keuangan dan non keuangan yang berkaitan dengan penerapan BSC dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

PDAM Kabupaten Pamekasan merupakan perusahaan daerah penyedia air bersih kepada masyarakat Pamekasan. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis KPI dalam empat perspektif BSC menunjukkan bahwa perusahaan berhasil dalam melakukan berbagai penerapan strategi dalam perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun belum mampu menerapkan strategi pada perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal, karena kewajiban perusahaan yang masih tinggi dan belum dapat menekan tingkat kehilangan air.

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, Analisis SWOT*

ABSTRACT

Implementation of the strategy in an organization becomes very important to achieve the goals and objectives of the company. The process of preparation of a good strategy is needed for the strategy that can reliably be used to deal with problems in the company. SWOT analysis is applied to formulate a strategy by comparing the strengths and weaknesses internal factors with external factors opportunities and threats.

KPI as an indicator of success is used to view the condition of a business and what actions need to be done to address these conditions. KPI derived from the financial and non-financial aspects related to the implementation of the BSC from four perspectives, there are financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, and learning and growth perspective.

PDAM Pamekasan a local company to the public water providers Pamekasan. The results using the analysis of KPI in the four perspectives of the BSC shows that the company succeeded in doing implementation strategies in customer perspective and learning and growth perspective. But have not been able to implement the strategy in the financial perspective because and internal business process perspective, because the company's liabilities are still high and have not been able to suppress the rate of water loss.

Keyword: *Balanced Scorecard, Key Performance Indicator, SWOT analysis*