



BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. LATAR BELAKANG	1
1.2. IDENTIFIKASI MASALAH	4
1.3. MANFAAT PENELITIAN	4
1.4. TUJUAN PENELITIAN	5
1.5. HIPOTESIS	5
1.6. METODE PENELITIAN	6
1.6.1. Metode Pengumpulan Data.....	6
1.6.2. Metode Penelitian Kepustakaan.....	7
1.6.3. Metode Analisis Data.....	7
BAB II. LANDASAN TEORI	9
2.1. PENDAHULUAN	9
2.2. SEJARAH BALANCED SCORECARD	10
2.3. PERKEMBANGAN IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD	12
2.4. KEUNGGULAN BALANCED SCORECARD	14
2.4.1. Komprehensif.....	14
2.4.2. Koheren.....	16
2.4.3. Seimbang.....	18
2.4.4. Terukur.....	19
2.5. EMPAT PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD	20
2.5.1. Perspektif Keuangan.....	20
2.5.2. Perspektif Customer.....	20
2.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	21
2.5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	22
2.6. SISTEM PERUMUSAN STRATEGI DENGAN BSC	23
2.6.1. Konsep Strategi.....	24
2.6.2. Karakteristik Keputusan Strategi.....	24
2.6.3. Pentingnya Sistem Perumusan Strategi.....	25
2.6.3.1. Mengapa perumusan strategi perlu bersistem.....	25
2.6.3.2. Posisi penting sistem perumusan strategi.....	25

2.6.4. Sistem Perumusan Strategi.....	26
Perencanaan strategi berdasar rerangka Balanced Scorecard :: Studi kasus di Perusahaan daerah Air Minum Sleman BUDIMAN, Arif, Prof.Dr. Sukanto Reksodiprodjo, M.Com U160419 Pedagogia, 2003, P.11. Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/	41
2.6.4.2. Penentuan bisnis.....	28
2.6.4.3. Analisis Intern dan Ekstern (Analisis SWOT).....	29
2.6.4.4. Analisis portfolio korporat.....	31
2.6.4.5. Perumusan peluang dan masalah utama serta isu strategi.....	31
2.6.4.6. Identifikasi alternatif strategi.....	32
2.6.4.7. Perumusan strategi.....	33
2.7. SISTEM PERENCANAAN STRATEGI DENGAN BSC.....	33
2.7.1. Keluaran dan Proses Perencanaan Strategi.....	33
2.7.2. Penjabaran Strategi ke Dalam Sasaran Strategi yang Komprehensif, Koheren, dan Seimbang.....	33
2.7.3. Penentuan Ukuran Pencapaian Sasaran Strategi.....	34
2.7.4. Penentuan Target.....	35
2.7.5. Perumusan Inisiatif Strategi (Strategic Initiative).....	35
2.8. KEUNGGULAN PERENCANAAN STRATEGI DENGAN MENGUNAKAN RERANGKA BALANCED SCORECARD.....	36
2.8.1. Sasaran Strategi yang Komprehensif.....	36
2.8.2. Sasaran Strategi yang Koheren.....	37
2.8.3. Sasaran Strategi yang Terukur.....	37
 BAB III. GAMBARAN UMUM PDAM SLEMAN.....	 39
3.1. GAMBARAN UMUM KABUPATEN SLEMAN.....	39
3.2. PROFIL PDAM KABUPATEN SLEMAN.....	40
3.2.1. Sejarah dan Perkembangan PDAM Sleman.....	40
3.2.2. Tujuan dan Lapangan Usaha PDAM Sleman.....	41
3.2.3. Kondisi Operasional PDAM.....	41
3.2.4. Kondisi Keuangan.....	43
3.3. MANAJEMEN PENGELOLAAN.....	43
3.3.1. Perangkat Lunak.....	43
3.3.1.1. Perangkat lunak hukum dan pengaturan.....	44
3.3.1.2. Perangkat lunak operasional teknik dan administrasi keuangan.....	44
3.3.2. Kelembagaan PDAM Sleman.....	45



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

3.3.2.1. Badan pengawas.....	45
Perencanaan strategi berdasar rerangka Balanced Scorecard :: Studi kasus di Perusahaan daerah Air Minum Sleman	
BUDIMAN, Arif, Prof. Dr. Sukanto Rêksohadiprodjo, M. Com UNIVERSITAS GADJAH MADA, 2006. Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/	
3.3.3. Sumber Daya Manusia.....	46
3.3.4. Peningkatan Manajerial dan Pemberdayaan PDAM.....	47
3.4. PROGRAM PENGEMBANGAN PELAYANAN.....	48
3.4.1. Kebijakan Pengembangan Pelayanan.....	48
3.4.2. Proyeksi Kebutuhan Air Bersih.....	48
3.5. MANAJEMEN STRATEGIK PDAM.....	49
BAB IV. ANALISIS DATA.....	51
4.1. ANALISIS KEBERADAAN ORGANISASI.....	51
4.1.1. Tugas Pokok PDAM.....	51
4.1.2. Fungsi PDAM.....	51
4.1.3. Mandat dan Wewenang.....	52
4.2. ANALISIS SITUASI LINGKUNGAN ORGANISASI.....	52
4.2.1. Tantangan.....	52
4.2.2. Kendala.....	53
4.2.3. Peluang.....	54
4.3. PENENTUAN VISI, MISI, DAN TUJUAN ORGANISASI.....	55
4.3.1. Kata kunci.....	55
4.3.2. Perumusan Misi, Visi, dan Tujuan PDAM Kabupaten Sleman.....	57
4.3.2.1. Visi.....	57
4.3.2.2. Misi.....	57
4.3.2.3. Tujuan Perusahaan.....	57
4.4. ANALISIS SWOT DAN POSISI PERUSAHAAN.....	58
4.4.1. Permasalahan Umum PDAM.....	59
4.4.1.1. Cakupan Pelayanan Rendah.....	59
4.4.1.2. Kebocoran Air.....	60
4.4.1.3. Kolektibilitas yang cukup tinggi.....	61
4.4.1.4. Naiknya komponen biaya.....	62
4.4.1.5. Tarif.....	63
4.4.1.6. Hutang yang sangat besar.....	63
4.4.1.7. Kebijakan investasi yang kurang terarah.....	65



4.4.1.8.Campur tangan Pemda dan DPRD terlalu besar.....	65
Perencanaan strategi berdasar rerangka Balanced Scorecard :: Studi kasus di Perusahaan daerah Air Minum Sleman	--
BUDIMAN, Arif, Prof.Dr. Sukanto Reksohadiprodjo, M.Com	--
Universitas Gadjah Mada, 2003 Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/	65
4.4.2.1.Strengths.....	65
4.4.2.2.Weaknesses.....	66
4.4.2.3.Opportunities.....	66
4.4.2.4.Threats.....	66
4.4.3. Kesimpulan.....	66
4.5. PERUMUSAN STRATEGI.....	68
4.5.1. Tujuan Strategis.....	68
4.5.1.1.Keuangan.....	69
4.5.1.2.Pelayanan/Customer.....	69
4.5.1.3.Operasional/Internal Bisnis Proses.....	69
4.5.1.4.Pengembangan Usaha dan SDM.....	70
4.5.2. Tujuan Spesifik.....	70
4.5.2.1.Keuangan.....	71
4.5.2.2.Pelayanan/Customer.....	71
4.5.2.3.Operasional/Internal Bisnis Proses.....	72
4.5.2.4.Pengembangan Usaha dan SDM.....	73
4.6. PERENCANAAN STRATEGI.....	73
4.6.1. Indikator dan Ukuran Kinerja.....	74
4.6.1.1.Bidang Keuangan.....	74
4.6.1.2.Bidang Pelayanan/Customer.....	74
4.6.1.3.Bidang Operasional/Internal Bisnis Proses.....	75
4.6.1.4.Bidang Pengembangan Usaha dan SDM.....	75
4.6.2. Perencanaan Strategi Pencapaian Sasaran.....	76
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	81
5.1. KESIMPULAN.....	81
5.2. SARAN.....	82

DAFTAR TABEL

2.1. Ukuran hasil & ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategi....	34
3.1. Tabel data keuangan PDAM Kabupaten Sleman tahun 2000-2002.....	43
4.1. Tabel hasil penilaian analisis SWOT PDAM Sleman tahun 2002.....	67
4.2. Tabel Sasaran Optimalisasi	76
4.3. Tabel Data Pembobotan.....	79
4.4. Tabel Perencanaan Strategi untuk Pencapaian Sasaran.....	89

DAFTAR GAMBAR

1.1. Sistem perencanaan strategi berdasar Balanced Scorecard	8
2.1. Perkembangan terkini peran Balanced Scorecard dalam setiap tahap Sistem Manajemen Strategi	13
2.2. Contoh penjabaran visi dan strategi suatu institusi ke sasaran strategik komprehensif dan koheren.....	17
2.3. Keseimbangan sasaran strategi yang ditetapkan dalam perencanaan strategi.....	18
2.4. Rationale di antara empat sasaran strategi.....	19
4.1. Grafik perkembangan service area PDAM Sleman 1996-2002.....	60
4.2. Grafik tingkat kebocoran air PDAM Sleman 1996-2002.....	61
4.3. Grafik rasio likuiditas dan solvabilitas PDAM Sleman 1998-2002.....	64
4.4. Matriks PDAM Sleman tahun 2002 (Analsis SWOT).....	68