

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Air merupakan suatu kebutuhan yang pokok bagi setiap manusia. Tanpa adanya air manusia akan mengalami kesulitan untuk melangsungkan hidupnya, oleh karena itu pengelolaannya harus benar – benar di perhatikan agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Air merupakan sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, sehingga pengolahannya dipegang oleh pemerintah. Melihat kondisi seperti ini maka air perlu ada yang mengelola, sehingga pihak pengelola harus mampu memberikan pelayanan yang baik kepada semua pihak yang membutuhkan air tersebut.

Pelayanan prima, akan tercapai apabila perusahaan mampu menentukan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk penentu keberhasilan atas sasaran –sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Hal tersebut membutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran perusahaan yang telah ditentukan itu tercapai.

Penilaian kinerja mempunyai peranan yang sangat penting dalam dunia usaha, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam jangka waktu tertentu. Adanya penilaian kinerja ini dapat mengetahui kekurangan maupun kelemahan perusahaan, sehingga dapat dilakukan perbaikan dimasa yang akan datang.

Penilaian kinerja yang biasa di gunakan dalam perusahaan adalah penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional karena itu dirasa lebih mudah.

Penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan tradisional kurang efektif karena penilaiannya tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada keuntungan jangka pendek, sebab penilaian kinerjanya hanya di ukur dari segi keuangan. Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* lebih efektif karena penilaian kinerjanya tidak hanya dari segi keuangannya saja akan tetapi dari segi non keuangan. Kemunculan *Balanced Scorecard* dilatar belakangi oleh keinginan untuk merubah paradigma yang sebelumnya ada, yaitu pengukuran kinerja yang hanya berdsarkan ukuran finansial, dan lebih memperluas aspek pengukuran kinerja kearah *nonfinansial* (Syariati, 2009).

*Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan (Syariati, 2009). *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) berimbang (*balanced*) (2) kartu skor (*scorecard*), kata berimbang (*Balanced*) merupakan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan sisi non keuangan , mencakup jangka panjang dan jangka pendek serta melibatkan bagian internal dan eksternal, untuk kartu skor (*Scorecard*) merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil dari kinerjabaik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan dimasa yang akan datang (Saraswati P. Y., 2014). Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan, R., & Norton, D. (2000) perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasinya dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memiliki ukuran – ukuran yang dapat diperlukan untuk melihat keberhasilan suatu perusahaan dalam upaya meningkatkan jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan loyal serta kepuasan pelanggan, yaitu : kepuasan pelanggan, retensi pelanggan akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada segmen sasaran. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus melalui kegiatan produksi yang lebih baik lagi, distribusi yang lebih cepat, cakupan hubungan dengan masyarakat menjadi lebih luas, inovasi produk menjadi lebih cepat dan tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik, selanjutnya ialah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih berfokus pada kegiatan sumber daya internal perusahaan seperti meningkatkan kompetensi karyawan serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan serta perlunya organisasi suatu perusahaan yang efektif dan kondusif.

Kelebihan *Balanced Scorc card* digunakan sebagai alat pengukur kinerja dari sebuah entitas bisnis. Terdapatnya empat perspektif, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak hanya mencakup ukuran *finansial* sebagai hasil dari kegiatan masa lalu organisasi, melainkan juga mencakup ukuran *non finansial* sebagai fundamental operasional organisasi yang



didalamnya terdapat kemungkinan – kemungkinan kejadian di waktu yang akan datang (Saraswati, 2014). Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir tetapi juga aktivitas – aktivitas penentu hasil akhir.

Suatu perusahaan sangat membutuhkan sistem yang efektif dan efisien dalam pengukuran kinerjanya sehingga perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik dan lancar. Khususnya perusahaan maupun instansi yang bergerak dalam sektor publik, seperti PDAM sangat membutuhkan sistem yang baik dalam kinerjanya, karena PDAM tidak hanya mencari profit akan tetapi juga juga memberikan pelayanan kepada masyarakat luas. Pengukuran kinerja tidak bisa hanya melihat dari aspek keuangan saja karena lebih bersifat jangka pendek, tetapi juga harus memperhatikan aspek non keuangan (Dewi, dkk. 2019), jadi perlu adanya alat pengukur kinerja yang mengukur dari segi keuangan dan non keuangan.

Penerapan metode *balanced scorecard* sangat dibutuhkan untuk pengukuran kinerja di PDAM, karena metode *balance scorecard* ini mengukur kinerja tidak hanya dari aspek keuangannya akan tetapi juga dari aspek non keuangan. *Balanced scorecard* mengukur dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga metode *balanced scorecard* ini sangat efektif jika diterapkan dalam PDAM. *Balanced Scorecard* memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang (Pribadi, 2012).

Berdasarkan dari keputusan ketua Badan Pendukung pengembangan sistem penyedia Air minum Nomor 002/KPTS/K-6/IV/2010 menyatakan bahwa penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyedia air

minum PDAM di lakukan dengan menggunakan pendekatan “Balanced Scorecard” yang terdiri dari aspek keuangan, pelayanan, operasi dan sumber manusia dengan di lengkapi beberapa indikator untuk memberikan kecermatan dalam melakukan evaluasi dan penilaian. Selain itu, hasil penilaian yang di dapatkan dari kinerja pelayanan pengembangan air minum pada PDAM di kategorikan ke dalam tiga kriteria, di antaranya yaitu kurang, cukup, dan baik.

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* lebih efektif dan efisien jika dibandingkan dengan metode tradisional. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, M. C., Mursalim, & Lannai, D. (2019) berjudul Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan pada PDAM Kota Makassar, dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan dapat meningkatkan kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangannya akan tetapi juga pada aspek pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga kinerja yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi untuk kemajuan perusahaan. Empat perspektif tersebut mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu tujuan strategis yang menyeluruh dan saling berhubungan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pribadi, A. P. (2012) dengan judul Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan, menyimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* suatu cara pengukuran kinerja yang cepat, tepat dan komprehensif, sehingga dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang

*performance* bisnis. Metode *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja tidak hanya untuk jangka pendek akan tetapi untuk jangka panjang, jadi dengan metode ini dirasa lebih efektif dan efisien.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Saraswati, Sinarwati, & Atmadja (2014) dengan judul Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Kabupaten Buleleng, menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas : keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* juga memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer – manajer diseluruh perusahaan. Ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan 3 penelitian terdahulu tersebut terdapat beberapa perbedaan mengenai *Balanced Scorecard* khususnya di PDAM yaitu, Pertama penelitian yang dilakukan oleh Dewi, Mursalim, & Lannai (2014) mendiskusikan tentang analisis penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan pada PDAM kota Makassar. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan terletak pada pemilihan objek penelitian. Objek yang diambil oleh peneliti terdahulu dilakukan di PDAM kota Makassar, sedangkan penelitian ini dilakukan di PDAM Ponorogo. Kedua, penelitian dilakukan oleh Pribadi (2012) mendiskusikan tentang analisis kinerja



PDAM delta tirta Kabupaten Sidoharjo dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan terletak pada objek dan indikator diperspektif proses bisnis internal. Objek yang diambil oleh peneliti terdahulu dilakukan di PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoharjo, sedangkan penelitian ini dilakukan di PDAM Ponorogo. Indikator proses bisnis internal yang diambil oleh peneliti terdahulu 1 indikator yaitu *uncountabel water rate*, sedangkan peneliti ini menggunakan 5 indikator efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasi pelayanan, tekanan air pada sambungan pelayanan, penggantian meter air pelanggan. Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Saraswati, Sinarwati, & Atmadja (2014) mendiskusikan tentang analisis kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan terletak pada objek dan metode pengambilan sampel. Objek yang diambil oleh peneliti terdahulu dilakukan di PDAM Kabupaten Buleleng, sedangkan penelitian ini dilakukan di PDAM Ponorogo. Metode pengambilan sampel yang diambil oleh penelitian terdahulu ialah dengan metode *convenience sampling*, sedangkan penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling*.

Berdasarkan observasi yang dilakukan ditemukan keluhan masyarakat terhadap ketidak stabilan di jam – jam tertentu, dalam hal pengairan air PDAM kepada masyarakat. Hal ini dapat diketahui melalui berita yang bersumber dari <https://m.detik.com>, menyatakan bahwa adanya rasa kekecewaan dari warga ponorogo yang disebabkan oleh kesulitan dalam berlangganan di PDAM karena membutuhkan waktu selama 1 tahun untuk bisa berlangganan. Dengan demikian dibutuhkan perbaikan dan evaluasi terhadap kinerja melalui alat ukur yang lebih

akurat dari pengukuran kinerja menggunakan tradisional. Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* di PDAM Tirta Dharma Ponorogo. Sehingga penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penilaian Kinerja Suatu Perusahaan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Tirta Dharma Ponorogo Tahun 2017 –2019**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah tersebut maka dirumuskan masalah sebagai berikut, dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*:

1. Bagaimana kinerja Kantor PDAM di Kabupaten Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja Kantor PDAM di Kabupaten Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja Kantor PDAM di Kabupaten Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja Kantor PDAM di Kabupaten Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai, beberapa tujuan tersebut adalah sebagai berikut:



- a. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Kantor PDAM di Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif keuangan.
- b. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Kantor PDAM di Kabupaten Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif pelanggan.
- c. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Kantor PDAM di Kabupaten Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif proses bisnis internal.
- d. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Kantor PDAM di Kabupaten Ponorogo jika diukur berdasarkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Selain memiliki tujuan, penelitian ini juga memiliki beberapa manfaat. Manfaat yang diharapkan dari penelitian yaitu :

- a. Bagi Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan dan pengembangan kepustakaan ilmu akuntansi di Universitas Muhammadiyah Ponorogo, khususnya mengenai mata kuliah akuntansi manajemen.

- b. Bagi Pihak PDAM Tirta Dharma Ponorogo

Hasil dari penelitian ini berharap dapat dijadikan sebagai masukan kantor PDAM Tirta Dharma guna meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

- c. Bagi Peneliti

Peneliti berharap dapat menambah wawasan dan pengetahuan terkait dengan *Balanced Scorecard*, sehingga peneliti mendapatkan gambaran

yang jelas mengenai variabel – variabel dari *Perspektif Keuangan, Perspekti Pelanggan, Perspekti Proses Bisnis Internal, Perspekti Pembelajaran Dan Pertumbuhan.*

d. Bagi Peneliti Yang Akan Datang

Peneliti berharap dapat digunakan sebagai referensi dan acuan untuk penelitian yang akan datang dibidang ekonomi, khususnya penelitian yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard.*

