

BAB 1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Negara Indonesia sama seperti negara lainnya di dunia mempunyai tujuan yang ingin diraih, dan tujuan ini diimplementasikan dalam penyelenggaraan negara. Penyelenggaraan negara diwujudkan lewat kemajuan masyarakat pada segala sudut pandang oleh para ketua negara. Secara umum, istilah “pembangunan” mengacu pada upaya memperbaiki kondisi sosial ekonomi suatu masyarakat, memindahkannya dari keadaan yang pasif, tertinggal, dan statis ke keadaan yang aktif, dinamis, dan lebih maju.

Meski bukan prioritas utama, perbaikan fasilitas air bersih menjadi salah satu kebijakan pembangunan. Meskipun demikian, hal ini sangat penting bagi kehidupan masyarakat. Organisasi yang dapat diandalkan dan berpengalaman sangat dibutuhkan oleh pelaku usaha yang mengelola air bersih. Unit produksi yang memberikan pelayanan, memberi manfaat kepada masyarakat, dan menumbuhkan opini dikenal dengan nama Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Perusahaan daerah bekerja sama dengan perusahaan swasta dan negara untuk mendukung pembangunan daerah dan ekonomi nasional secara keseluruhan. Salah satu perusahaan publik di daerah adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah perusahaan milik daerah yang berfokus pada penyediaan layanan air bersih dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum. Salah satu tujuan didirikannya PDAM yaitu untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat melalui pendistribusian air bersih serta penciptaan, peningkatan, dan pemeliharaan sarana dan prasarana. Sementara itu, tujuan lainnya adalah terlibat dalam pertumbuhan perekonomian untuk membantu pertumbuhan kawasan dengan menciptakan lebih banyak lapangan kerja dan menghasilkan keuntungan, yang merupakan sumber terpenting pembiayaan buat daerah. Selain itu, penentuan strategi suatu perusahaan memerlukan pemilihan strategi yang tepat untuk mempertahankan kesuksesan bisnis.

Perusahaan harus menetapkan strategi dalam pengelolaan bisnisnya untuk mencapai layanan yang unggul. Strategi ini akan menjadi dasar dan panduan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Sehingga diperlukan alat guna mengukur kinerja, agar bisa diketahui sejauh mana strategi dan tujuan yang telah ditetapkan berhasil dicapai (Mulyadi 2016). Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, baik yang berorientasi pada keuntungan maupun nirlaba, yang diperoleh selama satu periode waktu tertentu. Efektivitas penerapan suatu strategi dan pelaksanaannya dalam jangka waktu tertentu dapat dilihat melalui pengukuran kinerja, sehingga pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia bisnis. Kelemahan dan kekurangan perusahaan yang masih ada dapat diidentifikasi melalui pengukuran kinerja, sehingga dapat dilakukan perbaikan di masa depan. Metode tradisional, yaitu pengukuran kinerja yang berasal dari data keuangan perusahaan, biasanya digunakan oleh bisnis untuk melakukan pengukuran kinerja. Karena tidak memperhitungkan

aspek lain selain sisi keuangan bisnis, seperti sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan sisi karyawan, maka ukuran keuangan tidak memberikan gambaran sebenarnya mengenai keadaan perusahaan. bisnis. Padahal, aktivitas perusahaan sebenarnya didorong oleh dua hal tersebut (Kaplan.,*et.al*, 2010).

Kemudahan pengukuran kinerja adalah salah satu manfaat metode ini, itulah sebabnya sebagian besar bisnis menggunakannya. Namun, pendekatan tradisional terhadap pengukuran kinerja juga memiliki sejumlah kelemahan, termasuk ketidakmampuan mengukur aset tidak berwujud dan kekayaan intelektual (sumber daya) perusahaan serta fakta bahwa pendekatan tersebut tidak berfokus pada profit jangka panjang tetapi pada kepentingan jangka pendek. Ketika mengevaluasi kinerja dan mendapatkan hasil yang diharapkan dari analisis kinerja, maka penting untuk menggunakan metode dan teknik analisis yang tepat (Rusdiyanto 2010).

Dalam menganalisis kinerja melalui laporan keuangan, terdapat teknik yang dapat digunakan yaitu, membandingkan laporan keuangan perubahan dari tahun ke tahun, laporan keuangan *common size*, dan analisis rasio. Metode bisa digunakan untuk menganalisis kinerja keuangan dan non-keuangan adalah analisis menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai alat untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh karena tidak hanya fokus pada aspek keuangan tetapi juga aspek non-keuangan. Oleh karena itu, pendekatan ini tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga menyeimbangkan pengukuran kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Ini menjelaskan mengapa penulis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam penelitiannya.

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategi yang dikenal sebagai "*Strategic Based Responsibility Accounting System*". Sistem ini menerjemahkan misi dan strategi organisasi menjadi tujuan operasional dan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Rangkuti 2014). *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan tradisional. Konsep ini dirancang sebagai alat ukur penting bagi organisasi untuk mencerminkan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas organisasi. Konsep ini mengenalkan suatu metode evaluasi kinerja perusahaan yang memanfaatkan kriteria-kriteria spesifik yang menguraikan visi dan strategi jangka panjang perusahaan. Kriteria-kriteria ini dikelompokkan ke dalam empat perspektif, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Dengan mengukur keempat perspektif ini, manajemen dapat mengevaluasi kinerja unit perusahaan terkini sambil mempertimbangkan kepentingan yang akan datang. Pengukuran ini juga mencakup investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan penilaian terhadap aset tidak berwujud seperti loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan.

Salah satu Perusahaan Daerah Air Minum yang dikelola oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bondowoso adalah Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bondowoso. Berdasarkan informasi yang diperoleh penulis, tampaknya pengukuran kinerja di perusahaan belum menerapkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Akibatnya, masih ada aspek-aspek lain yang belum dipertimbangkan dalam evaluasi kerjanya. Dalam meningkatkan pengukuran kinerja, pendekatan *Balanced Scorecard* sangat diperlukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bondowoso. Pendekatan ini mencakup empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, maka perusahaan dapat menyelaraskan semua aspek penting dalam evaluasi kerjanya dan tujuan jangka panjang dapat dicapai dengan lebih efektif. Tabel di bawah ini menunjukkan data yang penulis peroleh dari Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bondowoso:

Tabel 1.1 Jumlah Pelanggan, Jumlah Pengaduan Pelanggan dan Jumlah Laba Bersih PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Karyawan	Jumlah Laba Bersih
2020	19.463	126	Rp 980.935.243
2021	20.426	131	Rp 877.218.795
2022	21.104	151	Rp 3.087.805.637

Sumber: Data Sekunder PDAM Kabupaten Bondowoso 2020-2022

Berdasarkan tabel di atas, perusahaan memperoleh keuntungan sebesar Rp980.935.243 pada tahun 2020 dengan jumlah pelanggan sebanyak 19.463 orang. Namun pada tahun 2021, laba perusahaan mengalami penurunan sebesar Rp103.716.448, jumlah pelanggan bertambah 963 orang, dan jumlah karyawan bertambah 5 orang dari tahun sebelumnya. Kemudian di tahun 2022 kenaikan laba perusahaan sebesar Rp. 2.210.586.842 setelah dua tahun sebelumnya mengalami penurunan laba akibat pandemi covid, dan jumlah pelanggan naik sebanyak 678 pelanggan, sementara itu jumlah karyawan juga naik sebanyak 20 karyawan.

Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, penulis ingin mengevaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bondowoso berdasarkan berbagai aspek, termasuk keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dilakukan sesuai dengan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Dengan pengukuran yang komprehensif ini, diharapkan kinerja perusahaan dapat ditingkatkan secara menyeluruh, tidak hanya dari segi keuangan tetapi juga dari aspek-aspek non keuangan yang relevan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kabupaten Bondowoso”

Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan permasalahan yang disampaikan di atas, sehingga rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam perspektif keuangan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*?
2. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam perspektif pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*?
3. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*?
4. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, sehingga tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso pada perspektif keuangan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso pada perspektif pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso pada perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Bagi pihak manajemen, sebagai informasi untuk membantu Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Bondowoso dalam menyelesaikan permasalahan dan meningkatkan kinerja ke depan.
2. Bagi almamater, temuan penelitian ini berpotensi memperkaya koleksi perpustakaan dan khasanah keilmuan.
3. Bagi pihak lain, temuan penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi dan mendorong pihak lain supaya melakukan penelitian lebih dalam.