

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang dan untuk mewujudkan suatu tujuan maka setiap perusahaan pasti memiliki visi, misi dan strategi sebagai sarana untuk mencapainya. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak, hal itu tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap aspek manajemen dan lingkungannya. Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu tujuan atau rencana yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan tersebut.

Penilaian kinerja merupakan salah satu elemen penting sistem pengendalian manajemen. Setiap perusahaan yang memiliki manajemen berbasis kinerja pasti membutuhkan alat yang disebut penilaian kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja (Mahmudi, 2007, p. 6). Penilaian kinerja memegang peranan penting bagi PDAM Kabupaten Gresik, karena penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya

dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Menurut Gaspersz and Vinzent (2002, p. 68) bahwa pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik.

Selama ini pengukuran kinerja yang umum dipergunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yaitu pengukuran kinerja yang hanya bersumber dan menitik beratkan pada kinerja keuangan perusahaan saja. Pengukuran kinerja dengan metode ini sangat mudah dilakukan sehingga banyak perusahaan memilih metode ini. Akan tetapi dalam menilai kinerja suatu perusahaan, ukuran-ukuran keuangan saja dinilai kurang mewakili. Hal ini disebabkan karena ukuran-ukuran keuangan memiliki beberapa kelemahan yaitu (Mulyadi, 2005): Pendekatan finansial bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah kepada manajemen strategis. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan saja, dan yang mana mengabaikan kinerja non keuangan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara

berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (scorecard) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang (Mulyadi, 2007, p. 3). *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, *balanced scorecard* memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang. Penggunaan *balanced scorecard* dapat memperbaiki penilaian kinerja tradisional yaitu dengan menambahkan aspek pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* juga menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan dengan tindakan jangka pendek yang merupakan alat keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa datang.

Pada beberapa penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan Pratiwi (2008) dengan membandingkan penilaian kinerja menggunakan pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard* diperoleh hasil bahwa pendekatan tradisional hanya berfokus pada perhitungan keuangan saja dengan menggunakan berbagai rasio keuangan dan didapatkan hasil kinerja yang baik. Disamping itu peneliti juga melakukan penelitian menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dimana 4 perspektif digunakan yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran dan mendapatkan hasil perspektif keuangan yang

baik, akan tetapi dengan metode *balanced scorecard* terdapat sisi lain yang dinilai yaitu dari sisi pelanggan dengan menilai pelayanan terhadap pelanggan dan kepuasan pelanggan yang dinilai cukup baik, juga dengan sisi bisnis internal yang menilai proses internal perusahaan dan inovasi yang dilakukan perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga dinilai dengan menilai kinerja karyawan dan proses pengembangan karyawan. Dengan membandingkan 2 model tersebut dinilai penilaian dengan *balanced scorecard* lebih baik dan lebih lengkap karena tidak hanya menghitung keuangan saja tapi juga aspek lain yang berhubungan dengan perusahaan. Beberapa penelitian lain juga banyak menggunakan metode *balanced scorecard* yang dinilai lebih menyeluruh.

Balanced scorecard bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi sektor publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi non profit organizations*. *Pure nonprofit organizations* adalah organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sedangkan *quasi non profit organizations* merupakan organisasi publik yang menyediakan atau menjual

barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan atau surplus (Mahsun, 2006, p. 5).

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gresik yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan air minum dituntut untuk dapat mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kemampuannya untuk dipertanggung kepada berbagai pihak seperti pemerintah dan masyarakat, pihak manajemen perusahaan mengintegrasikan visi, misi, dan strategi yang diterapkan dapat diterjemahkan melalui tolok ukur yang ada ke masing-masing perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan PDAM Kabupaten Gresik sebagai obyek penelitian, dimana PDAM Kabupaten Gresik merupakan salah satu perusahaan sektor publik, oleh karena itu dibutuhkan metode yang dapat membantu manajemen perusahaan dalam memonitor dan menyesuaikan implementasi dari strategi yang telah ditetapkan dan keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi yang ditetapkan. Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja PDAM kabupaten Gresik.

1.2. Rumusan Masalah

Pengukuran Kinerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaanya tidak bias diabaikan begitu saja. Dengan mengetahui kinerja perusahaan kita akan mampu mengetahui apakah tujuan atau target perusahaan dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan dimasa datang.

Selama ini, pengukuran kinerja PDAM Kabupaten Gresik mengacu pada keputusan menteri dalam negeri nomor 47 tahun 1999 yang hanya mencakup penilaian atas aspek keuangan, operasional dan administrasi perusahaan. Akan tetapi pada kenyataannya, kecenderungan manajemen perusahaan ialah pada aspek keuangannya saja. Untuk itu penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja layak digunakan karena mencakup aspek keuangan dan non keuangan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu : “ **Bagaimana Kinerja PDAM Kabupaten Gresik jika diukur dengan menggunakan 4 perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?**”.

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk

1. Mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Gresik dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan prospektif pertumbuhan dan pembelajaran).
2. Mengetahui perbandingan analisis kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* dan metode penilaian kinerja yang selama ini digunakan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat antara lain :

1. Setelah melakukan penelitian ini, Diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam menerapkan teori *balanced scorecard* yang diperloeh dalam perkuliahan dalam penilaian kinerja suatu perusahaan serta digunakan untuk pengembangan wawasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja perusahaan secara nyata.
2. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan mampu dijadikan bahan evaluasi bagi manajemen perusahaan khususnya manajemen PDAM Kabupaten Gresik dalam menilai kinerja perusahaan secara lebih tepat dan menyeluruh.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I: Pendahuluan, berisi pengantar menuju penelitian yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: Tinjauan pustaka, berisi tentang landasan teori yang digunakan untuk memberikan pertanggungjawaban mengenai dasar teoritik yang dijadikan pusat penelitian yang dilakukan. selain itu juga terdapat penelitan terdahulu dan kerangka berfikir.

BAB III: Metode penelitian, berisi tentang pendekatan penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

BAB IV: Hasil dan pembahasan, berisi mengenai gambaran umum perusahaan, dan analisis data, baik data finansial maupun data non-finansial, serta pembahasan terhadap kinerja perusahaan dengan 4 perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

BAB V : Penutup, berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis data pada pdam kabupaten gresik, hambatan penelitian, serta saran-saran.

