

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Perusahaan daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum, dan memupuk pendapatan. Perusahaan daerah bertujuan untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya demi terwujudnya masyarakat yang adil dan makmur. Dalam melaksanakan tujuan tersebut, perusahaan daerah bekerja sama dengan perusahaan negara dan swasta.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bandung bergerak dibidang jasa penyediaan air bersih. Selain berorientasi dalam usaha mencari laba untuk kelangsungan hidup, juga mengemban misi pemerintah yaitu melayani hajat hidup orang banyak (*public service*). PDAM memiliki salah satu tujuan jangka pendek, yaitu meningkatkan pendapatan asli daerah, sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah turut serta melaksanakan pembangunan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila. BUMD selain bertanggung jawab terhadap pihak internal perusahaan (manajemen puncak) juga memiliki tanggung jawab kepada pihak eksternal yaitu masyarakat dan pemerintah, sehingga perlu dilakukan penilaian kinerja terhadap BUMD untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan tersebut tentang tingkat keberhasilan perusahaan serta tingkat pertumbuhannya dari tahun ketahun.

Sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh PDAM adalah Permen PU Nomor 18 Tahun 2007 Tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air. Menurut penilaian BPPSPAM (Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum) PDAM Kabupaten Bandung dikategorikan sebagai PDAM dengan kinerja yang sehat. PDAM dikatakan sehat apabila mendapat nilai diatas 2.8, sedangkan PDAM Kabupaten Bandung mendapat nilai

diatas 2,8 selama 3 tahun berturut-turut yaitu tahun 2011 nilai 3.20, tahun 2012 nilai 3,53, tahun 2013 nilai 3,46 ( Penilaian dari BPPSPAM ).

Alasan penulis memilih PDAM Kabupaten Bandung sebagai objek penelitian dikarenakan PDAM Kabupaten Bandung merupakan satu-satunya BUMD yang bergerak dalam bidang penyaluran air bersih di Kabupaten Bandung dan telah memiliki standar dalam pengukuran kinerja yang diatur dalam Permen PU Nomor 18 Tahun 2007. Oleh karena itu penulis memilih PDAM Kabupaten Bandung sebagai objek dalam penelitiannya dalam mengaplikasikan metode *balance scorecard*.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Selain itu pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Tolok ukur kinerja organisasi publik berkaitan dengan ukuran keberhasilan yang dapat dicapai oleh organisasi tersebut. Kinerja sektor publik berbeda dengan sektor swasta karena sifat *output* yang dihasilkan sektor publik lebih banyak bersifat *intangibile output*, maka ukuran keuangan saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non keuangan.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional perusahaan hanya mengutamakan sisi keuangan, hal ini kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja, karena tidak hanya sisi keuangan saja yang melekat pada perusahaan diluar itu masih ada sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan (Handayani 2011).

Karena adanya keterbatasan tersebut, maka pada tahun 2000 Kaplan dan Norton memperkenalkan bentuk pengukuran kinerja baru, selain untuk mengatasi

keterbatasan tersebut, konsep pengukuran ini mampu mengatasi aspek sosial lainnya, konsep tersebut dikenal dengan *Balance Scorecard*. Kaplan dan Norton menyatakan *balance scorecard* adalah sistem pengukuran yang menyeimbangkan antara aspek *financial* dan *non financial*. *Balance scorecard* merupakan alat manajemen yang dapat membantu sebuah organisasi tidak hanya mengukur kinerja, tetapi juga memutuskan strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

PDAM Kabupaten Bandung sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai kepada masyarakat dan juga kepada pemerintah. Dalam hal ini metode *balance scorecard* bisa digunakan dalam penilaian kinerja PDAM untuk memberikan kontribusi yang memadai kepada masyarakat dan juga pemerintah. Dalam perkembangannya *balance scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balance Scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. PDAM Kabupaten Bandung dapat menggunakan metode *balance scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang seimbang antara aspek keuangan dan non keuangan.

Pengukuran perspektif keuangan akan menunjukkan strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market (Rusdiyanto 2010). Dalam perhitungan pengukuran perspektif keuangan dapat menggunakan rasio keuangan yaitu, rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan profitabilitas. Asriani (2014) dalam penelitiannya menggunakan *Current Ratio* yang digunakan untuk menghitung kemampuan perusahaan membayar utang lancar. DER( *Debt Equity Ratio*) digunakan untuk menghitung kemampuan perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya. *Fix Asset Turnover* digunakan untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan menggunakan aktivasnya secara efektif untuk meningkatkan pendapatan. *Profit Margin* digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih. ROI (*Return On*

*Investment*) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan menggunakan keseluruhan aktiva yang dimilikinya. Hasil dari penelitian secara keseluruhan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan adalah baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan *current ratio* yang menunjukkan sejauh mana aktiva lancar menutupi kewajiban-kewajiban lancar. Semakin besar perbandingan aktiva lancar dan kewajiban lancar, semakin tinggi kemampuan perusahaan menutupi kewajiban jangka pendeknya. *Current ratio* yang rendah biasanya dianggap menunjukkan terjadinya masalah dalam likuidasi, sebaliknya *current ratio* yang terlalu tinggi juga kurang bagus, karena menunjukkan banyaknya dana menganggur yang pada akhirnya dapat mengurangi kemampuan perusahaan (Harahap 2011). *Fixed asset turnover* rasio ini merupakan perbandingan antara penjualan dengan aktiva tetap. *Fixed assets turnover* mengukur efektivitas penggunaan dana yang tertanam pada harta tetap seperti pabrik dan peralatan, dalam rangka menghasilkan penjualan, atau berapa rupiah penjualan bersih yang dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan pada aktiva (Brigham dan Houston 2011). Rasio profitabilitas merupakan rasio yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu dan juga memberikan gambaran tentang tingkat efektifitas manajemen dalam melaksanakan kegiatan operasinya. Efektivitas manajemen disini dilihat dari laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. *Profit margin* rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan. Semakin tinggi *profit margin* semakin baik operasi suatu perusahaan. *Return on investment* merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva (Kasmir 2012). *Return on investment* merupakan rasio yang mengukur kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia didalam perusahaan (Kasmir 2012).

Dalam perspektif pelanggan perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat

besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya (Aurora 2010). Dalam perhitungan pengukuran perspektif pelanggan dapat menggunakan tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat profitabilitas pelanggan. Rusdiyanto (2010) dalam penelitiannya diperoleh hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.

Dalam perhitungan perspektif pelanggan peneliti menggunakan tingkat pemerolehan pelanggan yang digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru. Tingkat retensi pelanggan digunakan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

Pada perspektif pelanggan peneliti menemukan fenomena yang berhubungan dengan PDAM Kabupaten Bandung dimana pada tahun 2014 terjadi penurunan pasokan air bersih hingga 50 % yang menyebabkan pelanggan kesulitan dalam hal mendapatkan air bersih, meskipun PDAM telah memberikan solusi dengan memberikan air bersih lewat truk tangki hal ini belum bisa membantu secara maksimal kepada pelanggan. ([www.pikiran-rakyat.com](http://www.pikiran-rakyat.com))

Dalam perspektif bisnis internal manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan (Fitria 2013). Dalam pengukuran perspektif bisnis internal dapat menggunakan inovasi dan layanan purna jual. Tillah (2014) dalam penelitiannya pengukuran kinerja yang digunakan adalah inovasi dan layanan purna jual. Dari hasil pengukuran perspektif internal bisnis yaitu inovasi

perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.

Dalam perhitungan kinerja perspektif bisnis internal penulis menggunakan Inovasi dimana pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut. Layanan purna jual dimana pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Dalam perspektif ini pengukuran kinerja dapat menggunakan tingkat kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktifitas karyawan. Fitriyani (2012) dalam penelitiannya memperoleh hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan pegawai masih perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang optimal. Pegawai yang puas akan membantu perusahaan dalam mencapai target kinerjanya

Dalam pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peneliti menggunakan tingkat retensi karyawan yang diukur oleh persentase perputaran karyawan perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan. Tingkat produktifitas karyawan yang digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan. Tingkat kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan kuesioner.

Berdasarkan uraian di atas dapat kita lihat bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PDAM Kabupaten Bandung dengan mengambil judul penelitian **“Peranan Metode *Balance Scorecard* dalam Peningkatan Keefektifan Pengukuran Kinerja Perusahaan ( Studi Pada PDAM Kabupaten Bandung Periode 2011-2014)”**.

### **1.3 Perumusan Masalah**

PDAM Kabupaten Bandung merupakan satu-satunya BUMD yang bergerak dalam penyaluran air bersih kepada masyarakat di Kabupaten Bandung. Selain berfokus dalam usaha mencari laba PDAM juga berfokus untuk melayani hajat hidup orang banyak, oleh karena itu dibutuhkan metode yang cocok dalam pengukuran kinerja dari PDAM yang tidak hanya berfokus mencari laba tetapi juga dalam pelayanan pelanggan.

Dalam metode *balance scorecard* tidak hanya ukuran keuangan saja yang menjadi fokus dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan tetapi ada empat perspektif yang saling bersangkutan dalam penilaian kinerja yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari empat perspektif dapat dihasilkan penilaian kinerja yang seimbang antara keuangan dan non keuangan.

### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang penelitian di atas, maka masalah pokok yang dapat diteliti dan dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode *balance scorecard* dengan ukuran pespektif keuangan ?
2. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode *balance scorecard* dengan ukuran pespektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode *balance scorecard* dengan ukuran pespektif bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode *balance scorecard* dengan ukuran pespektif pertumbuhan dan pembelajaran ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki tujuan adalah:

1. Mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode *balance scorecard* dengan ukuran perspektif keuangan.

2. Mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode balance scorecard dengan ukuran perspektif pelanggan.
3. Mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode balance scorecard dengan ukuran perspektif bisnis internal.
4. Mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Bandung menggunakan metode balance scorecard dengan ukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Aspek Teoritis**

Bagi pihak peneliti selanjutnya, penulis mengaharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

### **1.6.2 Aspek Praktis**

Bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi bagi manajemen PDAM Kabupaten Bandung untuk menilai kinerja perusahaan.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1 Variabel dan sub variabel penelitian**

Penelitian ini menggunakan pengungkapan kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dan beberapa variabel independen, yaitu perspektif keuangan, pespektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan pespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **1.7.2 Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi dan objek penelitian yang dipilih adalah PDAM Kabupaten Bandung.

## **1.8 Sistematika Penulisan**

Tugas akhir ini ditulis dalam lima bab yang mempunyai sistematika penulisan sebagai berikut:



## **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan penjelasan mengenai gambaran objek penelitian, latar belakang penelitian yang berisikan fenomena yang diangkat oleh peneliti menjadi isu penting yang layak untuk diteliti, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian secara teoritis dan praktis dan terakhir adalah mengenai sistematika tugas akhir yang menjelaskan secara ringkas dan jelas isi dari masing-masing setiap bab.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN RUANG LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisikan penjelasan mengenai tinjauan pustaka yang dijadikan dasar penelitian terlebih dahulu oleh peneliti, penelitian terdahulu yang dijadikan acuan penelitian oleh peneliti, serta kerangka teoritis yang membahas pola pikir yang menggambarkan masalah penelitian dan pedoman untuk pengujian. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian-penelitian sebelumnya yang dikaitkan dengan kerangka pemikiran teoritis, maka diajukan hipotesis penelitian yang akan diuji pada hasil dan pembahasan. Bab ini diakhiri dengan penjelasan ruang lingkup penelitian yang menjelaskan secara rinci batasan dan cakupan penelitian.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan dalam mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjelaskan masalah penelitian yang menguraikan tentang jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas dan teknik analisis data.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisikan tentang langkah-langkah analisis data dan hasil analisis data yang telah diperoleh menggunakan alat analisis yang diperlukan serta pembahasan atas hasil penelitian yang diperoleh oleh peneliti.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir ini berisikan mengenai kesimpulan peneliti yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, yang juga disertakan saran yang berguna bagi peneliti selanjutnya.

