

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam kehidupan sehari-hari, air merupakan komponen yang paling dekat dengan manusia yang menjadi kebutuhan dasar bagi kualitas dan keberlanjutan kehidupan manusia. Oleh karena hal tersebut air harus tersedia dalam kuantitas dan kualitas yang memadai. Selain merupakan sumber daya alam, air juga merupakan komponen ekosistem yang sangat penting bagi kehidupan manusia dan makhluk hidup lainnya, yang dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk kemakmuran rakyat. Hal ini tertuang dalam pasal 33 ayat (3) Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Mengingat pentingnya kebutuhan akan air bersih, maka sangatlah wajar apabila sektor air bersih mendapatkan prioritas penanganan utama karena menyangkut kehidupan orang banyak.

. Air juga merupakan barang publik dibawah naungan pemerintah daerah yaitu pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Perusahaan air minum adalah salah satu perusahaan yang menghasilkan pelayanan jasa air kepada masyarakat dimana air merupakan sumber daya alam yang diperlukan untuk hajat hidup orang banyak. Salah satu Perusahaan Daerah Air Minum yang bergerak dalam penyediaan air kepada masyarakat adalah PDAM Kota Kupang atau yang dikenal dengan nama Tirta Bening Lontar

Berdasarkan PERDA Nomor 6 Tahun 2013 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum, PDAM dibentuk untuk mewujudkan sistem penyediaan air minum yang memenuhi persyaratan tertip administrasi, ketentuan teknis, kecepatan dan ketetapan pelayanan serta, terselenggarannya sistem penyediaan air minum secara

berdaya guna dan berhasil untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Disamping itu, PDAM juga mempunyai tugas pokok yaitu menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, ekonomi, kesehatan dan pelayanan umum.

Oleh karena itu permasalahan utama yang harus dihadapi oleh PDAM adalah melayani kebutuhan masyarakat. PDAM dituntut untuk memberikan pelayanan air bersih secara layak dengan membebaskan harga atau tarif yang serendah rendahnya sesuai dengan kemampuan masyarakat. Juga dituntut untuk dapat memenuhi pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat, sehingga harus meningkatkan kualitas pelayanan.

Saat ini evaluasi kinerja memegang peranan penting dalam suatu perusahaan organisasi, baik itu instansi pemerintah maupun swasta dikarenakan dengan dilakukan evaluasi kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Evaluasi kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Menurut Tri Widodo W, evaluasi kinerja adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deksripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial . Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi diatas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran dan evaluasi kinerja perusahaan, seperti *Metode Performance Prism*, *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART)*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dan *Balanced Scorecard (BSC)*.

*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategi atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic Based Responsibility Accounting System*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

*Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990, menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional), dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era competitiveness dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi

perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa datang, serta memungkinkan untuk menilai intangible assets seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan nama perusahaan itu sendiri.

Sebelumnya banyak peneliti yang telah melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja yang menggunakan metode Balanced Scorecard. Penelitian yang dilakukan oleh Yuniarsa Adi Prakosa pada tahun 2009 studi kasus pada PT. Waskita Karya Persero menunjukkan hasil bahwa perspektif keuangan untuk ROI mengalami peningkatan sebesar 4,59% pada tahun 2009, perspektif pelanggan untuk Market Share mengalami peningkatan sebesar 1,5% pada tahun 2009, perspektif proses bisnis internal untuk layanan purna jual hampir mendekati 100%, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk retensi karyawan pada tahun 2009 sebesar 4,19%. Sedangkan pada penelitian Ahmad Falah Rusdiyanto pada tahun 2010 studi kasus pada PDAM Kabupaten Semarang menunjukkan hasil bahwa perspektif keuangan untuk ROI, Current Ratio, Profit Margin, hasil kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan pada tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan untuk pemerolehan pelanggan,

profitabilitas menunjukkan hasil yang baik hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Perspektif proses bisnis internal untuk inovasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup.

Pengelolaan air bersih merupakan salah satu sub urusan dari urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum, hal mana bidang urusan tersebut merupakan salah satu urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan Pelayanan Dasar yang bersifat konkrueen sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 12 ayat (1) Undang-Undang RI Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Karena itu semestinya penyelenggaraan pelayanan air bersih sebagai urusan wajib pelayanan dasar berbanding linear dengan pelayanan air bersih yang berkualitas dan mampu memberikan kepuasan bagi setiap warga masyarakat dalam mengakses pelayanan dasar air bersih. Nyatanya, sistem penyediaan dan distribusi air oleh PDAM selaku operator pada umumnya masih dikeluhkan warga.

Hal ini nampak dari keluhan masyarakat terhadap pelayanan PDAM. Sepanjang tahun 2020-2021 Kantor Ombudsman RI Perwakilan NTT menerima sejumlah laporan masyarakat terkait pelayanan publik di bidang air bersih dengan substansi laporan antara lain; distribusi air yang macet ke sejumlah wilayah dan kerusakan mesin pompa serta kebocoran pipa air. Persoalan dengan substansi yang sama terjadi bertahun-tahun dan PDAM selaku operator sepertinya belum

menemukan alternatif penyelesaian yang optimal. Hal ini menyebabkan setiap tahun warga Kota Kupang tidak memperoleh pelayanan air bersih yang memadai.

Berikut di sajikan data keluhan pelanggan selama 3 tahun terakhir

**Tabel 1.1**  
**Laporan pengaduan pelanggan**  
**2019-2021**

No	Jenis Pengaduan	2019	2020	2021	Rata-Rata
1	Air tidak mengalir	480	625	457	572
2	WM: mati/buram/meragukan	10	15	65	30
3	Pipa bocor/ Kerusakan pia	121	113	171	135
4	Aliran Air Kecil, keruh	44	46	91	60,33
5	Kerusakan Acc: stop kran/plug kran	28	24	44	32
6	WM: hilang/pecah/rusak	24	26	0	16,66
7	Teknik lainnya	2	107	77	262
Jumlah		709	956	924	863

*Sumber : Laporan Pelanggan PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang (data diolah)*

Keluhan-keluhan yang masuk secara langsung maupun tidak langsung, dan berbagai kritik merupakan ketidakpuasan pelanggan terhadap kualitas layanan PDAM. Jika dilihat dari rata-rata, air mati dan pemakaian melonjak menjadi masalah yang tiap tahun angka pengaduannya meningkat. Tentu saja ini menjadi perhatian serius oleh perusahaan untuk menangani masalah tersebut, karena kepuasan pelanggan menjadi perhatian untuk pengukuran perspektif pelanggan.

Jika ada pengaduan dari pelanggan maka petugas harus datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Pengaduan rutin karena pipa bocor dan air mati serta pembayaram yang tidak sesuai dengan pemakaian pelanggan, merupakan suatu bentuk layanan purna jual perusahaan yang belum memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

Maka berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk membahas masalah tentang evaluasi kinerja dengan metode balanced scorecard dan menuangkannya dalam sebuah bentuk penelitian dengan judul **“Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bening Lontar Kota Kupang”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Bagaimana kinerja PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang dalam empat perspektif *Balance Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, prespektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bening Lontar Kota Kupang .

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

- a. Mahasiswa/Peneliti Selanjutnya Penelitian ini diharapkan bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika khususnya mahasiswa jurusan akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan

pembandingan untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan Balance Scorecard.

- b. Penulis Penelitian ini diharapkan bagi penulis dapat memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem evaluasi kinerja perusahaan.
- c. Bagi Perusahaan Untuk mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis evaluasi dari pengukuran kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.