

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 tolak 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, (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.

Sistem kekuatan pengukuran kinerja *Balance Scorecard* tidak hanya teletak sebagai alat kemampuan pengukur kinerja perusahaan namun kemampuan sebagai alat perencanaan strategi berorientasi jangka panjang. Pada awal perkembangannya, *Balance Scorecard* dipopulerkan pertama kali oleh S. Kaplan dan David P. *Balance Scorecard* diterapkan untuk hasil pengukuran penilaian kinerja perusahaan sebagai alat efektif untuk memperbaiki kualitas perencanaan strategi. *Balance Scorecard* dapat dijadikan sebagai materi pemetaan dan pemikiran dasar pedoman pengambilan keputusan dalam mengimplementasikan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi perusahaan serta mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik seperti koheren, seimbang dan terukur (Suryani & Retnani, 2016). Keberhasilan pemanfaatan *Balance Scorecard* akan berdampak besar terhadap proses rancangan strategi yang komprehensif dan dapat menentukan pola tindakan 3 dalam bentuk program-program terpilih untuk mencapai tujuan tertentu serta mengukur sejauh mana kemungkinan risiko yang akan muncul dalam kegiatan atau investasi yang akan dilakukan (Rangkuti, 2013).

Pembangunan perusahaan daerah air bersih khususnya di Provinsi Jambi dalam pelaksanaan fungsinya, telah berkembang disetiap kabupaten dengan memberikan kontribusi pelayanan dari pemerintah daerah untuk pemenuhan kualitas kebutuhan air bersih agar tercukupi dengan baik. Selaku perusahaan milik pemerintah daerah,

perbandingan antara tujuan kinerja yang diharapkan dengan tingkat yang ada dapat mendorong peningkatan kinerja (Kaplan & Norton, 2017). Perhatian perusahaan dalam peningkatan kualitas pelayanan kinerja produk, inovasi dan teknologi menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar strategi perusahaan dalam memperoleh tingkat kepuasan pelanggan sesuai dengan target ditujukan oleh kemampuan internal perusahaan. Oleh karena itu, sangat diharapkan adanya peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh yang merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing berdampak baik kepada perusahaan menimbang telah terjadi beberapa permasalahan. Permasalahan yang selalu terjadi, secara tidak langsung akan memperburuk citra perusahaan sebagai salah satu badan usaha daerah.

Negara wajib melayani masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dasarnya, hal ini dilakukan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan amanat yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar 1945. Salah satu kebutuhan yang dibutuhkan oleh masyarakat adalah tersedianya air bersih. Setiap kegiatan yang dilakukan masyarakat memerlukan air bersih. Untuk memenuhi kebutuhan air bersih, negara melalui pemerintah daerah mendirikan Perusahaan Daerah yang mengelola air bersih untuk disalurkan kepada masyarakat.

Perusahaan umum daerah air minum (PERUMDA) Tirta Khayangan Kota sungai penuh sebagaimana dibentuk berdasarkan peraturan daerah kota sungai penuh Nomor 9 Tahun 2017 tentang pembentukan perusahaan daerah air minum Tirta Khayangan Kota sungai penuh (lembaran daerah kota sungai penuh tahun 2017 Nomor 9, tambahan lembaran daerah kota sungai penuh nomor 26) diubah nama bentuk hukumnya menjadi perusahaan umum daerah air minum Tirta Khayangan kota sungai penuh (Perumda). Perumda Air Minum Tirta Khayangan Kota Sungai penuh memiliki tiga tujuan, yaitu memenuhi kebutuhan pelayanan air bersih dan pengelolaan air limbah bagi masyarakat, mendorong pertumbuhan perekonomian daerah dan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah.

Tabel 1. 1

Kinerja PERUMDA Tirta Khayangan 2020-2021

NO	INDIKATOR	Nilai Kinerja 2019	Nilai Kinerja 2020	Nilai Kinerja 2021	Nilai Kinerja 2022
1.	Keuangan	23,25	25,50	25,50	25,50
2.	Operasional	19,57	23,83	20,43	21,28
3.	Adminstrasi	10,42	9,58	11,25	12,08
	Nilai Kinerja	53,24	58,91	57,18	58,86

Sumber: Buku Kinerja menurut kemendagri No. 47 Tahun 1999

Berdasarkan tabel 1.1 fenomena yang terjadi pada Perusahaan Umum Daerah Air minum (Perumda) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh adalah pengukuran kinerja masih indikator kinerja Kepmendagri Nomor 47 tahun 1999 yang mana indikator yang diukur hanya menggunakan tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek adminstrasi. Nilai kinerja perusahaan pada ketiga aspek tersebut pada tahun 2019 adalah 53,24, pada tahun 2020 meningkat menjadi 58,91 lalu pada tahun 2021 penilaian kinerja Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh penurunan lagi yaitu 57,18. Nilai ini mengalami penurunan 1,73 dibandingkan tahun 2020 sebesar 58,91 dan pada tahun 2022 mengalami peningkatan lagi menjadi 58,86. Namun *Balance Scorecard* bisa dapat digunakan dalam mengukur kinerja Perumda dengan memperhatikan empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Penilaian dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih kompleks dan rinci dalam menilai aspek keuangan dan nono keuangan sehingga dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses penilaian kinerja.

Organisasi penyedia layanan publik, tujuan utamanya pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektivan layanan jasa yang diberikan masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan menjadi lebih penting daripada sekedar keuntungan. Penilaian untuk kepuasan pelanggan ini tidak bisa diukur dengan perspektif keuangan saja tetapi adanya perspektif pelanggan. Hal inilah yang menyebabkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) sejalan dengan organisasi sektor public (Mahsun 2016).

Salah satu contoh dari organisasi sektor publik adalah Perusahaan Umum Daerah Air Minum. Perusahaan Umum Daerah Air Minum merupakan perusahaan jasa yang bergerak di bidang penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya Perusahaan Umum Daerah Air Minum adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelanggan umum. Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh sebagai salah satu BUMD yang menjadi sumber pendapatan daerah. Dalam hal ini hanya perusahaan yang memiliki keunggulan dalam tingkat global yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan *cost effective* (Selado et al. 2014).

Perusahaan Umum Daerah Air Minum yang untuk selanjutnya disingkat Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Khayangan adalah Badan Usaha Milik Daerah Kota Sungai Penuh Provinsi Jambi yang bergerak di bidang usaha pengelolaan air minum yang seluruh modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kota Sungai Penuh dan tidak terbagi atas saham. Perumda air minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh merupakan Perumda Air minum yang pendapatan usaha dan beban operasionalnya dari tahun ke tahun berupaya meningkatkan pendapatan Usaha, berikut pendapatan usaha dan beban operasional yang diterima Perumda Air minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh :

Tabel 1.2

Pendapatan usaha dan beban usaha

Tahun	Pendapatan Usaha	Beban Usaha
2019	Rp 10.438.134.772	Rp 17.245.399.993
2020	Rp 13.293.969.478	Rp 16.002.462.485
2021	Rp 13.629.917.370	Rp 16.291.051.745
2022	Rp 16.516.984.752	Rp 16.886.222.698

Sumber:catatas atas laporan keuangan perumda tahun 2019-2022

Berdasarkan table 1.2 Pendapatan dari Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh tidak sebanding dengan beban usaha yang mengakibatkan 4 tahun berturut-turut Perumda Tirta Khayanagan Kota Sunga Penuh mengalami kerugian. Hal ini tidak sesuai dengan tujuan dari Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai penuh yaitu sebagai sumber pendapatan asli daerah(PAD).

Berdasarkan penelitian Suryani & Retnani (2016) Balance Scorecard dianggap cocok sebagai alat pengukuran pada organisasi sektor publik karena Balance Scorecard bukan hanya mengukur perubahan namun mampu mendorong adanya perubahan dimasa depan, sehingga dalam penelitian ini objek yang digunakan merupakan organisasi sektor publik yaitu Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh yang merupakan milik pemerintah daerah. Sebagai badan usaha milik daerah maka hal yang paling utama untuk diperhatikan adalah kinerja manajemen perusahaan karena fokus peningkatan kinerja sangat perlu dilakukan agar dapat menetapkan sasaran dan proses strategi yang mendefinisikan tujuan kinerja spesifik dan kuantitatif bagi perusahaan pada seperangkat hasil dan faktor pendorong.

Alasan peneliti memilih pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* sebagai pengukuran kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh dalam penelitian ini adalah karena pengukuran kinerja Balance Scorecard merupakan sistem pengukuran yang berorientasi investasi jangka panjang dan dapat mengukur keberhasilan dalam mencapai tujuan strategi perusahaan diturunkan melalui visi dan misi. Kinerja *Balance Scorecard* dapat memberikan informasi yang akurat untuk pihak manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan serta menyusun strategi perkembangan perusahaan masa kini dan masa depan serta pengimplementasian strategi yang dapat menyelaraskan berbagai fungsi perusahaan, hal tersebut berperan penting pada kemajuan kinerja perusahaan (Husain & Pura, 2021). Pada penelitian ini, pengukuran kinerja menggunakan formulasi empat perspektif dari pendekatan Balance Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembangunan dan pembelajaran sebagai indikator pengukuran kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh. Oleh karena itu, peningkatan kinerja yang diukur dengan pendekatan Balance Scorecard sangat tepat untuk dilakukan pengukuran diharapkan 4 dapat mengubah pendapatan bahwa hal tak berwujud juga berperan dalam kemajuan perusahaan (Husain & Pura, 2021).

Sebelumnya banyak peneliti yang telah melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja yang menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian Wawo et al (2019) pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Anoa Kendiri menjelaskan

bahwa pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja keuangan perusahaan dikatakan cukup baik. Pengukuran perspektif pelanggan dengan penyebaran kuesioner menggunakan lima skala ukur tingkat kepuasan sesuai dengan karakteristik responden pelanggan, hasil kinerja perusahaan dikatakan kurang baik. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan pembentukan zona kebocoran berbasis komputerisasi alat elektronik guna perbaikan pelayanan bagi pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui survei kepada pegawai menunjukkan kinerja perusahaan telah dikatakan baik. Pada penelitian ini tidak menjabarkan berapa hasil perhitungan dari pengukuran current ratio hanya saja langsung menjelaskan hasil akhir perhitungan.

Penelitian oleh Gunawan & Yulianti (2021) pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Dharma Kota Bengkulu, hasil penelitian perspektif keuangan dikategorikan baik. Pada perspektif pelanggan dalam pengukuran mengalami peningkatan pemerolehan konsumen baru namun menurun dalam mempertahankan pelanggan sehingga perspektif pelanggan dikatakan kurang baik. Perspektif proses bisnis internal terdapat hasil meningkat. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikategorikan upaya perbaikan. Hasil penulisan di atas, terdapat kurangnya catatan formulasi perhitungan pengukuran tidak disertakan dalam penulisan.

Hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan perbedaan hasil pada setiap perspektif karena terdapat perbedaan penggunaan indikator disetiap pengukuran. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini dalam rangka mencapai kinerja yang lebih baik, peneliti ingin memberikan kontribusi yang positif dalam peningkatan kinerja perusahaan melalui *Balance Scorecard* pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh. Penulis melakukan kombinasi dari penelitian sebelumnya yang menekankan penggunaan wawancara disetiap perspektif yang dapat memperkuat antara perspektif pengukuran. Hal yang membedakan penelitian ini dari sebelumnya adalah terletak pada teknik analisis data untuk masing-masing perspektif *Balance Scorecard* yang memperhitungkan aspek rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas pada perspektif keuangan, melakukan penyebaran kuesioner pelanggan menggunakan simple random sampling dan wawancara pegawai dan perbedaan lainnya yaitu pada lokasi penelitian serta pengukuran data yang digunakan dari tahun 2019 sampai tahun 2021.

Untuk menilai kualitas layanan yang diberikan Perumda Air Minum Kota Sungai Penuh dan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah mencapai sasaran yang diinginkan perlu dilakukan penilaian kinerja. Kinerja adalah keberhasilan personil, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2016).

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Kinerja Perumda Air Minum Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Tahun 2019-2022”.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana kinerja Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh dalam perspektif keuangan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana kinerja Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh dalam perspektif Pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana kinerja Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh dalam perspektif Proses bisnis internal dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
4. Bagaimana kinerja Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh dalam perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?

1.3 Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
3. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
4. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Perumda Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Perumda Air Minum Kota Sungai Penuh

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan yang bermanfaat dalam langkah selanjutnya untuk perkembangan perusahaan dan sebagai bagian dari evaluasi terhadap kinerja di perusahaan.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis serta sebagai sarana untuk penerapan teori-teori yang diperoleh selama kuliah.

3. Bagi Akademisi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan tambahan literatur bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian topik serupa di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab I adalah pendahuluan yang berisikan tentang gambaran secara umum mengenai isi penelitian mulai dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab II adalah landasan teori yang menguraikan secara teoritis tentang kinerja, penilaian kinerja, manfaat dan tujuan penilaian kinerja, petunjuk teknis penilaian kinerja PERUMDA, pendekatan *Balance Scorecard*. Bab ini juga memuat revidi penelitian terdahulu.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini membahas tentang metodologi penelitian yang berisikan desain penelitian, jenis dan sumber data, serta metode pengumpulan dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab IV memuat hasil penelitian dan pembahasan yang mendeskripsikan objek penelitian serta hasil analisis data mulai dari gambaran umum Perumda Air Minum Kota Sungai Penuh, penilaian kinerja menurut Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum, hasil penelitian dan pembahasan.

Bab V Penutup

Bab V adalah penutup yang menyajikan secara singkat mengenai kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang diperlukan sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya.

