

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, dan mampu menghasilkan produk yang bermutu.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI (*Return On Investmen*), ROE (*Return On Equity*), Profit Margin, Rasio Operasi dan EVA (*Economic Value Added*) sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI (*Return On Investmen*), Roe (*Return On Equity*), Profit Margin, Rasio Operasi dan EVA (*Economic Value Added*) hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan

selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu perusahaan yang dikaitkan dengan kondisi keuangan dimana pengukuran terhadap keuangan dapat digunakan rasio keuangan yang membandingkan hasil Laporan Laba-Rugi, Neraca, dan gabungan diantara keduanya, rasio-rasio yang biasanya digunakan adalah sebagai berikut : Rasio Likuiditas, Rasio Leverage, Rasio Profitabilitas yang memberikan gambaran kondisi keuangan perusahaan. Banyak perusahaan menggunakan rasio keuangan dalam menilai kinerjanya. Sebagai alasan perusahaan tersebut menggunakan rasio adalah karena laporan keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan aktifitas manajemen perusahaan di masa lalu.

Rasio-rasio yang telah dihasilkan dari laporan keuangan perusahaan tersebut masih memiliki kelemahan-kelemahan apabila digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan di periode yang lalu. Kelemahan tersebut antara lain terjadi karena keadaan ekonomi yang sekarang ini sangat sulit untuk dapat diprediksi.

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced*

*Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis atau perspektif yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Dari 4 perspektif tersebut perusahaan dapat melihat ataupun mengembangkan bisnisnya tidak hanya melihat dari sisi laporan keuangan tetapi dari seluruh aspek yang ada pada usaha tertentu sampai pada aspek yang ada pada luar perusahaan tersebut.

Konsep kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*). *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis mengadakan penelitian pada perusahaan PDAM kota Blitar.

## B. Permasalahan

PDAM merupakan perusahaan BUMD yang erat kaitannya dengan layanan masyarakat. Pengukuran kinerja pada PDAM Kota Blitar selama ini hanya mengukur dari segi keuangan, operasional dan administrasi. Namun pengukuran kinerja seharusnya tidak hanya dari segi itu saja melainkan juga dari segi non keuangan. Untuk itu perlu adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard* agar proses pelayanan dapat ditingkatkan guna mensejahterakan masyarakat khususnya masyarakat kota Blitar.

Permasalahan memaparkan tentang penjabaran variabel beserta indikator-indikatornya yang dikaji dalam penelitian ini, yaitu bagaimana kinerja PDAM Kota Blitar jika dilihat melalui analisis *Balanced*

*Scorecard* pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran & pertumbuhan selama tahun 2006 sampai 2010.

### C. Rumusan Masalah

Dari uraian yang ada maka rumusan masalah yang digunakan sebagai berikut:

- a) Bagaimana kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan?
- b) Bagaimana kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan?
- c) Bagaimana kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal?
- d) Bagaimana kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif pembelajaran & perkembangan?

### D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- a) Untuk mengetahui kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan untuk alat bantu perencanaan strategik.
- b) Untuk mengetahui kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan untuk alat bantu perencanaan strategik.

- c) Untuk mengetahui kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal untuk alat bantu perencanaan strategik.
- d) Untuk mengetahui kinerja perusahaan jika dilihat melalui analisis *Balanced Scorecard* pada perspektif pembelajaran & perkembangan untuk alat bantu perencanaan strategik.

#### E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian adalah :

- a. Bagi Peneliti

Diharapkan menambah pengalaman serta wawasan yang lebih luas, serta mampu menerapkan antara ilmu yang telah didapat di bangku kuliah dengan praktek yang sesungguhnya.

- b. Bagi Perusahaan

Dijadikan sebagai masukan dalam menterjemahkan strategi perusahaan ke dalam ukuran kinerja yang mudah dipahami dan dilaksanakan pada karyawan sehingga mampu bersaing dengan para pesaingnya.

- c. Bagi Lembaga

Memberikan pengetahuan untuk dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya agar lebih baik.