

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kinerja merupakan istilah dari banyak konteks, tidak terlepas dari lingkungan kerja serta organisasi. Secara umum, istilah ini merujuk pada perolehan hasil kerja seseorang maupun kelompok dalam pelaksanaan tugas maupun tanggung jawab yang diberikan. Menurut Sulistiyani (2019) Kinerja seseorang merupakan penggabungan antara kemampuan, upaya, serta kesempatan yang dapat diukur berdasarkan hasil kerja. Sejalan dengan yang disampaikan sebelumnya kinerja organisasi dapat dilihat dalam proses mencapai tujuannya. Sebelum adanya penilaian terhadap kinerja organisasi, tujuan dan alasan organisasi tersebut harus ditetapkan. Sehingga kinerja dapat dicapai dalam upaya mencapai tujuan organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Untuk dikatakan berhasil, organisasi sektor publik biasanya berfokus pada memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam hal pemenuhan kebutuhan dan kepentingan publik untuk mencapai visi, misi, dan tujuan. Sebaliknya, seberapa besar kemampuan perusahaan swasta untuk menghasilkan barang dan jasa demi keuntungan dapat menentukan ukuran kinerja yang digunakannya. Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama: individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional.

Pengukuran kinerja dapat juga disebut dengan proses sistematis untuk menilai efisiensi dan efektivitas pada suatu unit, organisasi, dan individu dalam proses mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada penelitian yang dilakukan Anggraini et al, (2020) menyebutkan bahwa Pengukuran kinerja juga merupakan salah satu faktor terpenting bagi organisasi publik maupun swasta. Hal ini terjadi karena hasil dari suatu pengukuran yang telah dilakukan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan juga sebagai tolak ukur dalam proses pengarahan dari berhasil atau tidaknya strategi kinerja di suatu organisasi sektor publik maupun organisasi nirlaba. Organisasi sektor publik dan juga organisasi nirlaba keduanya dapat dikatakan sebagai organisasi yang berfokus pada pelayanan pada masyarakat dan juga pengelolaan dana publik. Sehingga pelayanan terhadap masyarakat juga

menjadi salah satu prioritas bagi organisasi. Dengan adanya proses penilaian kinerja, organisasi tentunya dapat memajemen tingkat kesalahan yang akan terjadi, sehingga kesalahan dapat dikurangi dan dihindarkan. Pada organisasi sektor publik penilaian kinerja biasanya hanya dilakukan dalam bentuk sederhana yaitu dengan menilai kinerja keuangan, tetapi pengukuran kinerja dari sudut pandang keuangan bukanlah komponen yang dapat digunakan secara mandiri untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan pengukuran kinerja dapat digunakan organisasi untuk mengukur keberhasilan organisasi dengan memperhitungkan keseluruhan dari aspek finansial maupun non finansial seperti adanya metode *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep yang tercipta dari adanya perspektif yang menyebutkan bahwa ada hal yang lebih penting daripada penilaian keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan. Sehingga *Balanced Scorecard* mulai diperkenalkan oleh David P Norton dan Robert Kaplan di USA pada tahun 1990 (Kaplan & Norton, 1996). Menurut Rangkuti, (2013) Sederhananya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan mempertimbangkan keseimbangan antara keuangan dan nonkeuangan dalam jangka pendek dan jangka panjang, serta faktor internal dan eksternal. Untuk mengukur kinerja di masa depan, pengukuran yang komprehensif harus mencakup empat perspektif yang ada pada metode *Balanced Scorecard*, berdasarkan hasil dan penelitian yang telah dilakukan, perspektif-perspektif tersebut meliputi keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga dari konsep yang ada pada metode *Balanced Scorecard* hasil dari kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil dan akibat dari hasil kinerja nonkeuangan yang selama ini dilakukan seperti konsumen / pelanggan, proses bisnis / intern, dan pembelajaran – pertumbuhan. Selanjutnya dalam konteks memetakan strategi pada organisasi pendekatan yang dapat dilakukan untuk menyelaraskan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan dalam mencapai tujuan organisasi dapat dilakukan dengan menerapkan *SWOT analysis*.

*SWOT analysis* menurut David (2011) merupakan metode perencanaan strategis yang biasanya digunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi

empat komponen utama yang ada pada suatu organisasi antara lain yaitu: *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats* yang merupakan suatu teknik perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi empat elemen utama organisasi. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman merupakan salah satu metode membantu perusahaan memahami komponen internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan. Dalam proses analisis SWOT biasanya dimulai dengan pengumpulan data yang relevan mulai dari faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Rangkuti (2013) dalam memetakan strategis formulasi dapat disusun dengan hasil menganalisis SWOT, yaitu menggabungkan indikator yang ada didalamnya dengan model penggabungan menggunakan TOWS Matriks, namun tidak semua yang direncanakan dapat disusun seluruhnya. Pengelolaan perusahaan yang dilakukan dengan profesional saat ini ditentukan dengan alat ukur yang digunakan seperti yang saat ini banyak digemari yaitu *Balanced Scorecard* dan *SWOT Analysis*.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertanggung jawab serta mengelola terkait pendistribusian air bersih kepada masyarakat administratif tertentu di wilayah Indonesia. PDAM diatur secara hukum oleh Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Peraturan-peraturan ini menegaskan bahwa PDAM merupakan bagian dari BUMD yang diberi wewenang untuk mengelola sumber daya air di wilayahnya. Selain itu, PDAM harus mematuhi standar kualitas air minum yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Sebagai bagian dari BUMD, pengelolaan keuangan PDAM harus secara transparan dan akuntabel. Pendapatan PDAM biasanya berasal dari pembayaran pelanggan atas penggunaan air, namun ada juga dukungan dana dari pemerintah daerah untuk proyek-proyek strategis. Transparansi ini penting untuk menjaga kepercayaan publik dan memastikan dana yang diterima digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan. Tidak hanya itu evaluasi kinerja juga dibutuhkan guna menunjang kinerja perusahaan, dengan ini kinerja PDAM dapat dievaluasi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dan *SWOT Analysis*.

Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PUDAM) Kabupaten Banyuwangi merupakan sebuah perusahaan milik pemerintah daerah yang bertugas menyediakan layanan air sehat kepada masyarakat di wilayah Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. PUDAM Banyuwangi memiliki peran penting dalam mendukung kebutuhan dasar masyarakat, industri, dan berbagai sektor lainnya. Melihat potensi sumber daya yang ada, perusahaan perlu mempertimbangkan pengembangan unit usaha seperti usaha Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Langkah ini selain berfungsi sebagai diversifikasi pendapatan asli daerah (PAD), tetapi juga sebagai upaya penyediaan air minum yang lebih praktis, higienis, dan terjangkau untuk masyarakat. Sehingga hal ini dapat dilakukan dengan pemetaan strategi serta melakukan pengukuran kinerja dalam menjalankan tugasnya, PUDAM Banyuwangi menghadapi berbagai tantangan, termasuk permasalahan teknis, manajerial, dan lingkungan. Salah satu permasalahan utama adalah keterbatasan sumber daya air baku di beberapa wilayah yang mengalami kekeringan musiman. Hal ini berdampak pada kelancaran distribusi air sehat, terutama di musim kemarau, dimana kebutuhan air meningkat sementara pasokan berkurang.

Sehingga dengan mengintegrasikan *Balanced Scorecard* dan *SWOT Analysis*, PUDAM Kabupaten Banyuwangi dapat memiliki alat evaluasi kinerja yang lebih sistematis, yang pada akhirnya dapat meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal ini juga relevan dalam upaya peningkatan daya saing PUDAM di tengah tantangan bisnis yang semakin kompleks. Penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan efektivitas pengukuran kinerja di lingkup PUDAM, tetapi juga dapat menjadi model bagi perusahaan daerah lainnya dalam menerapkan pendekatan serupa. Hasilnya diharapkan dapat membantu pengelola PUDAM dalam mengambil keputusan yang lebih tepat sasaran guna mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan. Dapat diketahui bahwa penilaian kinerja unit bisnis tidak hanya dapat dinilai berdasarkan perolehan keuangan, tetapi penilaian terkait nonkeuangan juga harus diperhatikan mulai dari cara pelayanan terhadap pelanggan, kualitas air yang baik dan terjaga, dan tidak hanya itu komitmen perusahaan tentang peningkatan kepuasan pelanggan

juga harus diperhatikan. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas penelitian ini mengambil judul “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PUDAM) KABUPATEN BANYUWANGI**”

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan, maka rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada PUDAM Kabupaten Banyuwangi dan apakah *SWOT Analysis* dapat mendukung proses pengambilan keputusan secara strategis?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan, maka tujuan penelitian yang ada dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui hasil penelitian mengenai sejauh mana pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dapat digunakan secara efektif pada PUDAM Kabupaten Banyuwangi dan bagaimana *SWOT Analysis* dapat mendukung pengambilan keputusan secara strategis.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan dengan tujuan yang ingin dicapai peneliti, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

#### 1. Manfaat Bagi Peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan peneliti dalam pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* serta melatih peneliti dalam memecahkan masalah di perusahaan Sektor Publik seperti PUDAM Kabupaten Banyuwangi.

#### 2. Manfaat Bagi PUDAM Kabupaten Banyuwangi

Penelitian ini diharapkan akan memberikan masukan dan juga sebagai bahan evaluasi kinerja PUDAM Kabupaten Banyuwangi.

#### 3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan, referensi, tolak ukur, dan sarana pendukung informasi terkait pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti lain.