

Kemungkinan penerapan *balanced scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja pada perusahaan daerah air minum kabupaten Karanganyar

Disusun Oleh :

Rochayati Setyaningsih

F.1304301

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Suatu unit bisnis/organisasi/perusahaan laporan merupakan proses akhir yang dihasilkan dari akuntansi keuangan (*financial accounting*) serta kegiatan-kegiatan yang menyangkut perusahaan secara keseluruhan sehingga dapat diberikan suatu penilaian dan dapat evaluasi.

Adapun tujuan laporan itu sendiri diantaranya adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi kinerja suatu perusahaan yang akan bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan serta merupakan sarana pengkomunikasian informasi utama kepada pihak-pihak diluar korporasi.

Untuk mengkondisikan dengan lingkungan yang semakin berkembang maka upaya untuk mendapatkan informasi yang cepat dan akurat guna melakukan tindakan-tindakan yang potensial maka aspek *non-financial* juga dapat digunakan untuk mempengaruhi keputusan.

Kinerja sektor publik bersifat multidimensional, dan *output* yang dihasilkannya banyak bersifat *intangible output*, oleh karena itu penilaian kinerja secara *financial* saja tidaklah cukup, maka perlu dikembangkan pengukuran kinerja secara *non-financial*.

Aspek *financial* dan aspek *non-finansial* merupakan satu kesatuan yang saling mendukung untuk dapat mencerminkan kinerja secara keseluruhan, karena dalam pengukuran kinerja ukuran yang digunakan sebaiknya seimbang baik ukuran kuantitatif maupun ukuran kualitatif (misal hasil survei yang merupakan skor atas persepsi responden).

Perusahaan agar tetap eksis sampai masa yang akan datang harus menetapkan sistem pengukuran dan manajemen yang mampu mengakomodasi strategi dan kapabilitasnya, karena sistem kinerja yang ditetapkan dan diterapkan suatu perusahaan mempunyai dampak yang luas terhadap perilaku manusia didalam maupun diluar organisasi.

Cita-cita dari suatu sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi kedalam kegiatan operasional dan memonitor pencapaiannya, maka perusahaan akan menetapkan ukuran-ukuran yang digunakan untuk mewakili strategi. Ukuran-ukuran dikatakan baik bila terbukti dapat menjadi faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan.

Setelah dipilih alat ukur yang telah dikondisikan dengan perusahaan cukup sesuai maka bisa dilakukan penilaian kinerjanya. Penilaian kinerja dari aspek *financial* dan *non-financial* mutlak diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mengetahui perkembangan perusahaan dari periode ke periode berikutnya agar mampu pro-aktif terhadap masalah-masalah potensial yang ada sehingga manajer dapat langsung mengetahui seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang telah diterapkan.

Dengan perkembangan ilmu pengetahuan telah dikembangkan suatu konsep pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert S.Kaplan seorang Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School* dan David P.Norton dari *Presiden Renaissance*

Solutions, Inc (1996), yaitu pengukuran kinerja yang membahas suatu aspek dari strategi perusahaan yang dinamakan *balanced scorecard*. Metode dalam *balanced scorecard* ini merupakan upaya untuk menerjemahkan strategi ke dalam kegiatan operasionalnya dan memonitor pencapaiannya.

Pada awalnya konsep ini ditujukan pada organisasi *profit*, namun tidak menutup kemungkinan untuk diadopsi pada organisasi *non profit* baik organisasi swasta maupun sektor publik karena dalam penerapannya dapat disesuaikan dengan karakteristik organisasi yang bersangkutan.

Balanced scorecard dapat memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dapat mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi dan merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi antara aspek *financial* dan *non-financial*, menetapkan tujuan organisasi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang sehingga dapat diukur dan dimonitor secara berkelanjutan serta menyediakan umpan balik atas strategi karena tidak menilai hasil akhir (*outcome*) tapi juga aktivitas-aktifitas penentu hasil akhir (*driver*)

Pendekatan dari konsep ini memudahkan penerjemahan visi ke dalam perencanaan strategis yang bersifat *komprehensif* dan *koheren*. Bersifat *komprehensif* dapat terwujud karena unit bisnis diukur dengan beberapa perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga perumusan strategis mengarah pada keempat perspektif tersebut. Sedangkan bersifat *koheren* dapat diwujudkan dengan mempertimbangkan sebab-akibat dalam proses perumusan rencana strategis pada setiap perspektifnya.

Penempatan hirarki pada masing-masing organisasi dapat berbeda-beda tergantung bidang usaha dari organisasi yang bersangkutan, misalnya pada organisasi yang bergerak dalam pelayanan publik meletakkan perspektif pelanggan pada hirarki teratas, organisasi bidang pengelolaan dana masyarakat meletakkan perspektif *finansial* pada hirarki yang teratas.

Di Indonesia konsep ini belum populer diterapkan, apalagi dalam perusahaan-perusahaan publik seperti halnya perusahaan milik daerah.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karanganyar merupakan perusahaan publik yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Karanganyar yang didirikan untuk mengemban tugas pokok mengusahakan pengadaan/penyediaan air bersih dan sehat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum.

Sebagai upaya untuk melaksanakan tugas pokok tersebut Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karanganyar mempunyai fungsi :

- a. Mengusahakan pengadaan/penyediaan air bersih dan sehat;
- b. Pelayanan umum;
- b. Memupuk Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Adapun tujuan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karanganyar adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah pada khususnya dan pembangunan kesejahteraan rakyat pada umumnya dengan meningkatkan kesehatan masyarakat Karanganyar melalui kegiatan usaha air bersih yang dikelola secara profesional dan berorientasi kepada keuntungan dengan tetap memperhatikan amanat kepentingan umum serta kelestarian lingkungan.

Oleh karena itu sebagai perusahaan apalagi perusahaan publik pemerintah

penyelenggaraannya harus dapat dievaluasi, dengan bentuk penilaian tersendiri terhadap kinerjanya.

Selama ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan yang dominan dengan minim pesaing dalam menyediakan air bersih pada masyarakat. Namun demikian untuk masa yang akan datang tidak menutup kemungkinan akan muncul banyak penyelenggara penyedia air bersih untuk masyarakat.

Penulis memilih melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* karena pengukurannya menggunakan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yakni dengan menggunakan empat perspektif yang saling berkaitan yang saling mempengaruhi sebagai tolok ukur pengukurannya.

Selain itu pengukuran dengan *balanced scorecard* belum pernah digunakan pada perusahaan daerah seperti halnya Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karanganyar.

B. PERUMUSAN DAN PEMBATASAN MASALAH

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimanakah hasil kinerja PDAM Karanganyar bila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*?”

Pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Area penelitian pada perusahaan publik yang dimiliki Pemerintah Daerah yang berfokus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karanganyar.
2. Data yang digunakan berdasarkan laporan keuangan selama 5 tahun terakhir yaitu pada tahun 2002, tahun 2003, tahun 2004, tahun 2005 dan tahun 2006.
3. Penelitian diukur menggunakan kriteria pengukuran dengan melibatkan empat perspektif kinerja konsep *balanced scorecard*, yaitu : perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Sebagian pertanyaan dalam kuesioner diadopsi dari skripsi terdahulu.

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui hasil kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Karanganyar apabila dinilai dengan menggunakan *balanced scorecard*.
2. Mengidentifikasi nilai tambah yang didapat dengan penerapan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard*.

D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Memperkuat hasil penelitian sebelumnya tentang pengukuran dengan menggunakan *balanced scorecard*.
2. Memberi kontribusi praktis bagi perusahaan untuk penentuan kebijakan manajemen Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karanganyar dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja demi mendorong perusahaan kearah yang lebih baik.
3. Peneliti selanjutnya, dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi serta tambahan informasi dalam mengadakan kajian lebih lanjut terhadap masalah ini.

E. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan penelitian terbagi dalam lima bab sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Dalam bab ini menjelaskan secara relevan dengan pokok bahasan serta yang mendukung penelitian yang meliputi pengertian pengukuran kinerja, alat pengukur kinerja, visi, misi dan strategi, konsep *balanced scorecard*, *balanced scorecard* dalam manajemen strategik, penelitian-penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

Berisi tentang metode penelitian yang meliputi lokasi penelitian, desain penelitian, populasi, sampel dan variabel penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode analisis data, gambaran umum perusahaan.

BAB IV : ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang rumusan strategi perusahaan, evaluasi sistem pengukuran kinerja yang telah digunakan, merumuskan konsep *balanced scorecard*, mengukur kinerja dengan *balanced scorecard*, nilai tambah (*value added*) yang didapat dengan penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, keterbatasan penelitian, saran dan implikasi bagi penelitian selanjutnya.