

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kepentingan para anggotanya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan prestasi manajemen. Menurut Mulyadi (2011:337) Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti organisasi milik pemerintah daerah yang transparan dan dapat dipertanggung jawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. *Good corporate governance* dapat dicapai dengan memenuhibeberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahannya yang tepat, *accountable*, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi. Ukuran

kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Scott dan Tiessen (2009: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi non-profit

Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut

Mubarok (2011) mengungkapkan bahwa perencanaan strategi mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sementara itu, menurut Mediaty (2010) bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja, yang berarti bahwa perencanaan strategi merupakan alat penting untuk memutuskan perubahan-perubahan (inovasi) dalam organisasi yang menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan. Sehingga kinerja yang baik

dari suatu perusahaan akan tercapai dengan adanya formulasi perencanaan strategis yang baik dari perusahaan itu sendiri.

Pada setiap bisnis strategik ini sangat dibutuhkan, mengingat perkembangan bisnis saat ini sangat dinamis, sering berubah-ubah, preferensi konsumen terhadap produk atau jasa sering mengalami perubahan, begitu juga pesaing dalam bisnis sering kali berganti-ganti. Adanya perencanaan strategik yang baik akan dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan strategi yang efektif, meningkatkan kinerja perusahaan, menangani secara efektif perubahan keadaan, dan mengantisipasi masalah masa depan yang peluang yang ada (Kriemadis, dalam Almani dan Esfaghansary, 2011: 140)

Kinerja perusahaan yang tinggi merupakan harapan ideal dari setiap manajemen perusahaan, baik perusahaan swasta, perusahaan milik negara maupun perusahaan milik daerah. Salah satu perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dibentuk oleh pemerintah yang tersebar berbagai daerah untuk membantu sistem kinerja PAM, sehingga air yang dikelola pemerintah bisa tersalur pada masyarakat sebagai konsumen. Namun dalam pelaksanaannya masih banyak terjadi kendala-kendala operasional pada PDAM. Hal ini dapat dibuktikan masih adanya masyarakat yang terkadang tidak menerima air di jam-jam tertentu

Perusahaan Daerah Air Minum Daerah (PDAM) mempunyai tugas pokok pelayanan umum kepada masyarakat, sehingga di dalam menjalankan

fungsinya tersebut, maka PDAM harus mampu membiayai diri sendiri dan harus berusaha mengembangkan tingkat pelayanan umum dan diharapkan mampu memberikan sumbangan kepada pemerintah daerah sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD). Untuk menjalankan fungsi di atas sangat dibutuhkan suatu kondisi perusahaan yang sehat, baik dalam arti ekonomi maupun dalam arti sosial. Sehat dalam arti ekonomi dapat diukur melalui penilaian kinerja ekonomi yang umumnya digunakan dalam menilai kesehatan atau kinerja perusahaan, sedangkan sehat dalam arti sosial diukur dari tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan pelayanan kepada masyarakat.

Pengukuran kinerja merupakan suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja dan potensi pengembangannya. Salah satu BUMD yang mengembangkan amanat dan peran strategis di daerah adalah Perusahaan Daerah Air Minum Daerah (PDAM), yang berfungsi melayani kebutuhan hajat hidup orang banyak dan sekaligus menggali dana masyarakat melalui perolehan keuntungan dari usahanya untuk digunakan kembali dalam membangun sarana dan prasarana yang diperlukan oleh masyarakat.

Pengukuran kinerja PDAM mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999, tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM dinyatakan bahwa tujuan pendirian PDAM adalah untuk memenuhi pelayanan dan kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat serta sebagai

salah satu sumber PAD. Untuk mencapai tujuan diatas, maka penyelenggaraan, pengelolaan, dan pembinaan terhadap PDAM harus berdasarkan kepada prinsip-prinsip dan azas ekonomi perusahaan yang sehat. Dari ketentuan yang mengatur tentang keberadaan PDAM sangat jelas bahwa dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia air bersih dan dalam upaya peningkatan pelayanan publik tidak terlepas dari dimensi ekonomi yaitu memperoleh keuntungan yang memadai. Adanya kepentingan pelayanan publik menyebabkan PDAM tidak akan mampu menjalankan fungsinya secara optimal, sehingga keadaan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No 47 Tahun 1999 Tentang Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan melihat tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional, aspek administrasi, dimana Aspek Keuangan merupakan aspek yang digunakan untuk menilai keuangan perusahaan secara keseluruhan, dapat di hitung dengan menggunakan rasio keuangan dimana untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan dapat mengukur kinerjanya dengan sepuluh indikator yaitu: Rasio laba terhadap aktiva produktif, Rasio laba terhadap penjualan, Rasio aktiva lancar terhadap utang lancar, Rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas, Rasio total aktiva terhadap total utang, Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi, Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo, Rasio

aktiva produktif terhadap penjualan air, Jangka waktu penagihan piutang, Efektifitas penagihan.

Aspek Operasionalnya adalah untuk menialai kesiapan perusahaan dalam menjalankan usahanya dengan menilai ketepatan lokasi yang ditentukan pada kepentingan intern perusahaan dengan melihat pada sepuluh indikator yaitu: Cakupan pelayanan, Kualitas air distribusi, Kontinuitas air, Produktifitas pemanfaatan instalasi produksi, Tingkat kehilangan air, Peneraan meter air, Kecepatan penyabungan air, Kemampuan penanganan pengaduan rata-rata perbulan, Kemudahan pelayanan, Rasio karyawan per 1000 pelanggan.

Aspek Administrasi adalah tata kelola perusahaan yang sifatnya mengatur segala sesuatu pekerjaan tulis-menulis/membukukan setiap perubahan atau kejadian yang terjadi di organisasi, dengan melihat pada sepuluh indikator yaitu: Rencana jangka panjang, Rencana organisasi dan uraian tugas, Prosedur operasi standar, Gambar nyata laksana, Pedoman penilaian kerja karyawan, Rencana kerja dan anggaran perusahaan, Tertib laporan internal, Tertib laporan eksternal, Opini auditor independen, Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.

Salah satu Perusahaan Daerah Air Minum Daerah (PDAM) yang menjadi sasaran dalam penelitian yakni Perusahaan Daerah Air Minum Daerah (PDAM) Kota Gorontalo. PDAM atau Perusahaan Daerah Air Minum Kota Gorontalo merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak

dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya diseluruh indonesia. PDAM merupakan perusahaan daerah sebagai sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitori oleh aparat-aparat eksekutif maupun legislatif daerah.

Berbagai masalah yang melandasi penelitian ini yakni permasalahan pada kinerja perusahaan baik ditinjau dari keuangan, operasional dan administratif yang belum begitu optimal. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1: Data Capaian Kinerja PDAM Kota Gorontalo

Tahun	Kemampuan Penagihan	Pelayanan Penduduk	% Air yang Bocor	Pengaduan Selesai
2012	90,80%	75,58%	25,67%	63,46%
2013	89,52%	77,52%	25,40%	80,06%
2014	98,06%	85,93%	17,43%	72,29%
2015	95,76%	94,23%	22,02%	72,12%
Rata-Rata	93,53%	83,31%	22,63%	71,98%

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa capaian belum begitu optimal sehingga masih banyak yang harus dibeinahi. Dari segi kemampuan dalam penagihan yang dapat dilihat bahwa penagihan baru berkisar 93,53%, kemudian untuk pelayanan penduduk juga belum maksimal yang dapat dilihat dari angka 83,31%, kemudian dari segi persentase kebocoran air yang sangat besar hingga mencapai 22,63% dari total produksi. Dan terakhir mengenai pengaduan selesai yang masih belum maksimal yakni sekitar 71,98% dari total pengaduan.

Masalah mengenai kinerja dapat dilihat dari aspek operasional dimana karyawan PDAM Kota Gorontalo belum mampu untuk menjaga debit air agar tidak terjadi kehilangan volume air yang dikaibatkan oleh kebocoran pipa, kemudian pelayanan yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan secara efektif atau dalam hal ini masih banyak pelanggan yang kurang puas atas berbagai aspek yang ada termasuk pada kualitas air. Berbagai hal tersebut sebagaimana dapat dilihat pada laporan hasil audit PDAM Kota Gorontalo. Disamping itu berbagai aspek administrasi belum sepenuhnya mampu untuk dipedomani oleh pegawai PDAM Kota Gorontalo. Sehingga hal ini menunjukkan kurang baiknya kinerja dari pegawai di PDAM Kota Gorontalo

Permasalahan mengenai kinerja ini tentunya dapat disebabkan oleh berbagai hal, salah satu faktor urgen yakni perencanaan strategis. Sebagaimana diketahui bahwa perencanaan strategis belum begitu optimal dilakukan oleh manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Daerah (PDAM) Kota Gorontalo yang dapat dilihat dari Rencana jangka panjang, Rencana organisasi dan uraian tugas, Prosedur operasi standar, Gambar nyata laksana, Pedoman penilaian kerja karyawan serta Rencana kerja dan anggaran perusahaan yang belum optimal.

Berdasarkan beberapa uraian permasalahan tersebut diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Perencanaan Strategis Sebagai Determinan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Daerah (PDAM) Kota Gorontalo”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat diidentifikasi kan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Kinerja perusahaan ditinjau dari aspke keuangan, operasional dan administratif belum memadai sehingga masih perlu evaluasi dan peningkatan kinerja
2. Perencanaan strategis belum diterapkan secaar maksimal oleh Perusahaan Daerah Air Minum Daerah (PDAM) Kota Gorontalo

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan maka dirumuskan permasalahan penelitian yakni:

1. Bagaimana perencanaan strategis yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Gorontalo?
2. Apakah Perencanaan strategis berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Gorontalo?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah yakni :

1. Untuk mengetahui perencanaan strategis yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Gorontalo

2. Untuk mengetahui pengaruh Perencanaan strategis terhadap Kinerja perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Gorontalo

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan dalam penelitian ini, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak, diantaranya:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu Manajemen Strategi khususnya mengenai manfaat dan pengaruh Perencanaan strategis terhadap Kinerja perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Gorontalo. Penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak lain yang akan tertarik akan masalah yang diangkat untuk diteliti lebih lanjut.

1.5.2 Manfaat Praktis

Melalui penelitian ini diharapkan akan memberikan masukan pemikiran dan sebagai bahan evaluasi yang selanjutnya dapat menjadi sebuah bahan pertimbangan dalam memecahkan masalah dan pengambilan keputusan bagi pihak Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Gorontalo.