

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menjalankan perusahaan atau usaha ditemui berbagai kompleksitas yang pasti dasarnya membutuhkan perencanaan agar entitas bisa tetap eksis dan mampu unggul dalam persaingan. Dengan persaingan yang semakin ketat antar perusahaan menuntut manajemen perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. 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 Menteri Keuangan RI berdasarkan Keputusan No. 740/KMK.00/1989 tanggal 28 Juni 1989, kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan selama periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan dari perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja mempunyai tujuan untuk mengukur kinerja bisnis dan manajemen dibandingkan dengan tujuan atas sasaran perusahaan. Informasi kinerja keuangan dan non keuangan bermanfaat untuk memprediksi kapasitas perusahaan dalam menghasilkan arus kas dari sumber daya yang ada. Di samping itu, informasi tersebut juga berguna dalam perumusan pertimbangan tentang efektivitas perusahaan.

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.

Saat ini pengukuran kinerja perusahaan menjadi sesuatu yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Pengukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari 2 aspek yakni kinerja perusahaan dalam hal keuangan dan kinerja non keuangan. Informasi mengenai keuangan dapat dilihat dari rasio keuangan namun untuk non keuangan lebih sulit dinilai sehingga informasi nonkeuangan merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, seperti *Balance Scorecard (BSC)*.

Menurut Harmono (2016: 76) bahwa *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat dimensi yakni dimensi pelanggan, dimensi proses bisnis internal,

dimensi sumber daya manusia yang didalamnya terdapat aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta dimensi keuangan.

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004: 212), kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*Intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan dan Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Setelah diperoleh gambaran mengenai kinerja keuangan dan non keuangan suatu perusahaan atau susah selanjutnya dilakukan sebuah langkah yakni berupa strategi untuk bagaimana meningkatkan aspek keuangan dan non keuangan suatu perusahaan, dimana hal ini dapat dilakukan dengan analisis output analisis dari *Balanced Scorecard* (BSC) yang telah dilakukan sebagai pengukuran dari kinerja dan keberlangsungan perusahaan dalam memaksimalkan kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan.

Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan bagi setiap usaha sangatlah penting, termasuk pada perusahaan Air Minum atau Depot air minum di Kota Gorontalo. Kebutuhan masyarakat akan air minum terus meningkat seiring dengan cepatnya pertumbuhan jumlah penduduk, sehingga masyarakat terdorong

untuk mencari alternatif lain guna memenuhi kebutuhan akan air minum salah satunya dengan air minum isi ulang. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi kualitas air minum isi ulang yaitu hygiene dan sanitasi depot, sarana pengolahan, dan proses pengolahan air minum isi ulang. Proses pengolahan air minum isi ulang yang saat ini dilakukan diberbagai depot yang ada di masyarakat yaitu proses *ozonisasi*, *ultraviolet (UV)*, dan *reversed osmosis (RO)*.

Proses pengolahan air minum isi ulang di depot-depot yang ada di Kota Gorontalo yaitu proses ozonisasi, proses ultraviolet, proses reversed osmosis, bahkan ada pula yang menerapkan proses pengolahan konvensional yaitu yang melibatkan dua proses pengolahan sekaligus (proses ozonisasi dan proses ultraviolet). Proses reversed osmosis (RO) biasanya dilakukan oleh depot-depot yang besar. Proses ozonisasi biasanya dilakukan oleh depot-depot yang lebih besar bahkan oleh perusahaan air minum dalam kemasan (AMDK), sedangkan proses ultraviolet biasanya dilakukan di depot-depot AMIU sederhana (kecil).

Dalam penelitian ini dapat diketahui bagaimana kinerja dari perusahaan atau Usaha Depot Air Di Kota Gorontalo baik dari segi keuangan maupun non keuangan menggunakan analisis *Balance Scorecard*. Fenomena yang peneliti temukan dalam fase pra penelitian (observasi dan wawancara) di lapangan ditemukan bahwa Usaha Depot Air Di Kota Gorontalo di Kota Gorontalo yang tutup dan tidak melakukan operasi lagi, termasuk depot Aquamin yang pada beberapa tahun kemarin membuka cabang hampir di setiap Kecamatan di Kota Gorontalo namun sekarang sudah banyak cabangnya yang tutup.

Permasalahan depot yang banyak di tutup jika ditinjau dari aspek keuangan maka hal tersebut dikarenakan permasalahan keuangan yang berkaitan dengan kemampuan dalam menekan biaya, meningkatkan pendapatan, menjaga operasional perusahaan serta kemampuan dalam memperoleh laba. Dari segi ekonomis dapat diketahui bahwa belanja operasional dari depot air minum di Kota Gorontalo jauh lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Kemudian dari segi efisiensi dapat diketahui bahwa realisasi pendapatan jauh lebih kecil dibandingkan dengan anggaran pendapatan. Sehingga dengan hal tersebut maka estimasi laba menjadi berkurang. Kemudian yang paling krusial yakni pada beberapa depot dapat dilihat bahwa memiliki tingkat efisiensi yang kurang baik dimana belanja atau biaya lebih besar dari pendapatan sehingga banyak depot air minum di Kota Gorontalo yang mengalami kerugian sehingga menutup usahanya.

Permasalahan mengenai keuangan diketahui bahwa terdapat fluktuasi kinerja keuangan dimana sebagian mampu menghasilkan laba dan sebagian lagi mengalami kerugian. Pada aspek keuangan pada dasarnya merupakan hal yang paling mendasar tutupnya depot air minum tersebut. Keluhan pendapatan sehari-hari yang terus mengalami penurunan, sehingga jika diakumulasikan dalam sebulan pendapatan tersebut tidak mampu untuk menutupi biaya operasional dan beban gaji yang harus dibayarkan oleh pemilik. Pendapatan dari depot ini menurun secara drastis dari awal operasi hingga sekarang ini masih banyak masalah mengenai keuangan yang dialami oleh depot air minum di Kota

Gorontalo. Sehingga dengan demikian sangat krusialnya optimalisasi pendapatan dan penekanan beban bagi usaha depot di Kota Gorontalo.

Kemudian Standar kualitas air minum yang memenuhi syarat menurut Peraturan Menteri Kesehatan RINo.492/Menkes/Per/IV/2010 di lihat dari unsur mikrobiologi, fisik, maupun kimiawi. Air minum dapat kita peroleh dengan berbagai macam cara pengolahan salah satunya adalah pengolahan depot air minum isi ulang. Usaha menjual air minum dengan harga relatif murah dan bagi konsumen dirasa lebih praktis, karena air tersebut bisa langsung diminum tanpa memasaknya terlebih dahulu. Kualitas air minum dapat di pengaruhi oleh keadaan sekitar depot yang kurang bersih, sanitasi yang kurang baik dan pengolahan air yang kurang maksimal. Hal ini dapat menimbulkan pencemaran air baik fisik, kimia maupun bakteriologi.

Kemudian untuk memperkuat hasil tersebut, permasalahan mengenai banyaknya depot yang tutup karena tidak memenuhi uji sanitasi dapat disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1: Perkembangan Depot Air Minum di Kota Gorontalo

No	Tahun	Jumlah Depot	Memenuhi Syarat	Tidak Memenuhi Syarat
1	2015	75	31	44
2	2016	179	116	73
3	2017	102	35	67
4	2018	86	27	59
5	2019	72	21	51

Sumber: Dinas Kesehatan Kota Gorontalo

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah depot di Kota Gorontalo cenderung turun karena banyaknya yang tidak memenuhi uji higienitas. Kemudian hasil wawancara diketahui bahwa adanya fenomena ketidakpuasan

konsumen atas kualitas air minum dan pelayanan yang diberikan oleh pemilik usaha Usaha Depot Air Di Kota Gorontalo. Selama 4 tahun terakhir terus terjadi penurunan jumlah depot (banyak yang tutup) karena adanya sikap skeptis masyarakat sehingga lebih memilih air minum label Aqua meski harganya lebih mahal.

Kemudian diperkuat dengan pernyataan dari Abdul Razak Olli selaku ketua Laboratorium Kesehatan Masyarakat, UPTD Balai Laboratorium Kesehatan Daerah (Labkesda) Provinsi Gorontalo, bahwa permasalahan yang timbul dan sering dijumpai adalah kualitas produk depot air minum isi ulang yang dikonsumsi masyarakat seringkali kurang memenuhi syarat sebagai air minum yang sehat. Bahkan di beberapa tempat bisa dikatakan tidak layak untuk diminum, menurutnya itulah mengapa upaya pengawasan depot air minum isi ulang begitu penting. Karena bertujuan untuk menjamin tersedianya air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan bagi seluruh masyarakat perkotaan maupun pedesaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan *Balance Score Card* (Studi Kasus Pada Depot Air Minum di Kota Gorontalo)”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjabaran pada latar belakang di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi yakni:

1. Pemilik depot air minum seringkali mengeluh dengan pendapatan sehari-hari yang terus mengalami penurunan, sehingga jika diakumulasikan dalam sebulan

pendapatan tersebut tidak mampu untuk menutupi biaya operasional dan beban gaji yang harus dibayarkan.

2. Jumlah depot di Kota Gorontalo cenderung turun karena banyaknya yang tidak memenuhi uji higienitas

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yakni bagaimana kinerja Depot Air Minum di Kota Gorontalo menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diungkapkan di atas, maka dapat dijabarkan tujuan penelitian yakni untuk mengetahui kinerja Depot Air Minum di Kota Gorontalo menggunakan analisis *Balanced Scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dalam hal pengembangan wawasan tentang Analisis Penilaian Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Depot Air Minum di Kota Gorontalo). Disamping itu diharapkan pula dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi peneliti selanjutnya

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan untuk Peningkatan Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan.