

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Air bersih merupakan kebutuhan penting bagi manusia dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Seiring dengan pertumbuhan penduduk yang meningkat, kebutuhan masyarakat akan air bersih juga meningkat. Peningkatan kebutuhan masyarakat akan air bersih ini menyebabkan terhadap ketersediaan air bersih yang semakin terbatas. Kekurangan air bersih tentunya akan berpengaruh pada kualitas hidup masyarakat terutama dalam hal kesehatan. Oleh karena itu, penyediaan dan pengelolaan air bersih yang berkualitas menjadi kewajiban utama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pengadaan dan pengelolaan air bersih yang ditujukan untuk masyarakat yang diberikan oleh pemerintah, dikelola dalam bentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Sebagai salah instansi pemerintah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), PDAM Kabupaten Pamekasan bersifat monopoli, karena saat ini hanya menjadi penyedia air bersih di Pamekasan. Melihat semakin majunya teknologi, walaupun saat ini PDAM Kabupaten Pamekasan menjadi penyedia air bersih tunggal di Pamekasan, tidak menutup kemungkinan akan muncul potensi pesaing baru. Kemungkinan-kemungkinan terjadinya hal tersebut di masa yang akan datang menjadi tantangan bagi PDAM untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat akan air bersih. Selain berorientasi untuk memberikan kesejahteraan bagi masyarakat, PDAM juga memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Walaupun demikian, bukan berarti PDAM mengutamakan untuk mencari keuntungan, melainkan tetap memiliki fokus pada pemenuhan kebutuhan masyarakat akan air bersih guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

Suatu organisasi pasti memiliki visi, misi, dan tujuan untuk memberikan arah bagi perusahaan pada masa yang akan datang. Visi, misi, dan tujuan tidak akan tercapai dan berjalan dengan baik jika tidak ada strategi-strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan itu sendiri. Sebagai sebuah organisasi PDAM Kabupaten pamekasan memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan umum air bagi masyarakat. Untuk melihat apakah tujuan perusahaan telah tercapai tidaklah mudah. Perusahaan harus cermat melihat masalah internal dan eksternal perusahaan dengan adanya perencanaan strategi yang dapat diandalkan. Masalah internal dan eksternal perusahaan ini dapat dituangkan dalam analisis SWOT.

Untuk mendapatkan rencana strategis yang dapat diandalkan, diperlukan penyusunan formulasi yang baik. Penyusunan formulasi strategis ini dibuat berdasarkan hasil analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2011: 199) SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal serta lingkungan eksternal yang dihadapi di dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal peluang dan ancaman. Dengan analisis SWOT, perusahaan dapat mengetahui kelemahan dan

kekuatan baik internal maupun eksternal perusahaan, sehingga strategi yang tepat dapat disusun untuk memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada dalam perusahaan untuk menghindari ancaman dari luar dan mengatasi kelemahan serta kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa mendatang yang berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Strategi yang telah disusun dengan tepat juga akan memberikan peningkatan pelayanan perusahaan kepada pelanggan dengan meningkatkan jumlah pelanggan dan mempertahankan kepercayaan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton (2004; dalam Imelda 2004) strategi dari suatu organisasi harus menjelaskan bagaimana organisasi akan menciptakan nilai bagi pemegang saham, konsumen, dan masyarakat. Nilai yang harus diciptakan itulah yang menjadi satu titik tujuan dari implementasi strategi yang dilakukan tiap bagian dalam organisasi. Setelah strategi perusahaan yang telah diformulasikan dengan analisis SWOT disusun, strategi ini kemudian dikembangkan dengan melakukan pengembangan sasaran strategis diterapkan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Menurut Luis dan Biromo (2009: 16) BSC adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator keuangan dan non-keuangan yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Terdapat empat perspektif dalam BSC yaitu, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan,

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan memberikan kontribusi pada peningkatan laba perusahaan, perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi seluruh proses internal yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan, perspektif pelanggan mengidentifikasi kondisi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang (Kaplan dan Norton; 2007: 7).

Melalui penerapan BSC, maka dapat diketahui indikator-indikator yang menjadi sasaran strategis perusahaan. Indikator-indikator ini disebut *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan indikator yang digunakan untuk melihat kondisi suatu bisnis dan tindakan apa saja yang perlu dilakukan untuk menyikapi kondisi tersebut. Indikator dalam KPI berasal dari aspek keuangan dan non keuangan yang berkaitan dengan penerapan BSC dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui KPI dapat diketahui apakah sasaran strategi mampu membantu manajemen perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah yang dibuat adalah bagaimana manfaat dan kegunaan KPI dalam empat perspektif BSC sebagai tolok ukur dalam menerapkan strategi perusahaan pada PDAM Kabupaten Pamekasan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana manfaat dan kegunaan KPI dalam empat perspektif BSC sebagai tolok ukur dalam menerapkan strategi perusahaan pada PDAM Kabupaten Pamekasan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu manfaat akademik dan manfaat praktik.

Akademik: Untuk memberikan pengetahuan kepada pembaca mengenai penerapan KPI dalam BSC pada PDAM Kabupaten Pamekasan.

Praktik: Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PDAM Kabupaten Pamekasan agar perusahaan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan penerapan KPI dalam BSC.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika dari penulisan tugas akhir skripsi adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir skripsi.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Berisi penjelasan mengenai penelitian terdahulu, landasan teori, dan kerangka berpikir. Landasan teori yang digunakan dalam penulisan tugas akhir skripsi ini yaitu, definisi visi, definisi misi, tujuan perusahaan, strategi dan perencanaan strategis, analisis SWOT, definisi BSC, perspektif-perspektif dalam BSC, Organisasi Profit dan Non Profit, serta KPI.

Bab 3 Metode penelitian

Berisi penjelasan tentang desain penelitian, jenis data dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Berisi tentang gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan dari hasil penelitian.

Bab 5 Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Bab ini berisi tentang simpulan, keterbatasan, dan saran penelitian.