

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Air adalah sumber daya alam yang sangat penting bagi makhluk hidup. Tanpa air makhluk hidup akan mati. Air memiliki banyak manfaat contohnya adalah untuk mandi, minum, mencuci, memasak, pengairan sawah, membantu tumbuhan untuk berfotosintesis. Air termasuk sumber daya alam yang dapat diperbaharui karena memiliki siklus. Tetapi akhir-akhir ini di daerah tertentu sulit untuk mendapatkan sumber air bersih. Padahal air bersih sangat dibutuhkan bagi kehidupan sehari-hari. Hal ini disebabkan karena sumber air disekitarnya telah tercampur dengan sampah atau limbah, bisa juga karena musim kemarau yang berkepanjangan, atau bahkan di sekitar daerah tersebut jauh dari sumber-sumber air bersih. Kondisi ini sangat memprihatinkan bagi makhluk hidup di sekitarnya. Maka dari itu, kita harus memanfaatkan air bersih dan sumber-sumber air di sekitar kita dengan baik, arif, dan bijaksana.

Dari zaman dahulu sampai sekarang air merupakan kebutuhan pokok bagi setiap makhluk hidup di dunia ini termasuk manusia. Tanpa air, manusia akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan hidupnya, maka dari itu pengelolaannya harus diatur sedemikian rupa sehingga agar dapat dimanfaatkan secara *efektif* dan *efisien* oleh manusia. Air adalah sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang didunia ini, maka pengelolaannya dipegang oleh pemerintah. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat (3), yang berbunyi sebagai berikut : “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”. Di pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang pemerintah Daerah menyatakan bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya dan

bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan¹.

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Dengan penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut.²

Sumber daya alam merupakan nikmat Allah SWT kepada makhluk-Nya. Oleh karena itu, manusia wajib mensyukurinya. Di antara bentuk syukur itu adalah menjaganya dari kerusakan, kehancuran, populasi dan lain-lain yang tergolong sebagai bentuk kerusakan di bumi. Karena itu al-Quran menyebutkan berulang-ulang bahwa Allah tidak mencintai orang-orang yang berbuat kerusakan sebagaimana firman-Nya:

وَأَتَّبِعْ فِيمَا ءَاتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۚ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۚ وَأَحْسِنَ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۚ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : “dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana allah telah berbuat baik,

¹ Company Profile PDAM Kabupaten Kudus, diakses 20 Maret 2015.

² Indah Wahyu Ferawati, Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Banyuwangi, ANALISA, Vol 1 No 3, Desember, hal. 135.

kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.” (Q.S Al Qashash:77).³

وَإِذَا تَوَلَّى سَعَىٰ فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ ۗ وَاللَّهُ لَا تُحِبُّ الْفُسَادَ



Artinya : “dan apabila ia berpaling (dari kamu), ia berjalan di bumi untuk Mengadakan kerusakan padanya, dan merusak tanam-tanaman dan binatang ternak, dan Allah tidak menyukai kebinasaan(Q.S Al Baqarah:205).⁴

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) tujuan utamanya adalah melayani kebutuhan air bersih untuk masyarakat, selain tujuan utama PDAM juga bertujuan untuk kegiatan sosial dan ikut mendorong perekonomian daerah sehingga diharapkan perusahaan daerah air minum (PDAM) akan mampu meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) yang diperlukan untuk membangun disektor lainnya, dengan demikian keberadaan perusahaan daerah air minum (PDAM) harus dikelola secara professional sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Menurut sejarah brdirinya perusahaan daerah air minum pdam) Kabupaten Kudus, pengelolaan air minum dikudus dikembangkan sejak tahun 1980, dikelola oleh Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Kudus yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor : 115/KPTS/CK/1980, dan baru dioperasikan pada bulan september 1984. Pada waktu itu hanya melayani daerah sekitar Ibukota Kabupaten Kudus dan 3 unit di Ibukota Kecamatan, yaitu Bae, Undaan dan Gebog.

Pemerintah Kabupaten Kudus telah mengantisipasi peralihan pengelolaan air minum dikemudian hari dengan menerbitkan peraturan daerah nomor 10 tahun 1982 yang diubah dengan peraturan daerah nomor 09 tahun 2005 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kudus.

³ Al-Qur'an Surat Al Qashash Ayat 77, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hal. 39.

⁴ Al-Qur'an Surat Al Baqarah Ayat 205, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hal. 4.

Peralihan dari BPAM kepada Pemerintahan Kabupaten Kudus didasarkan pada Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 16/KPTS/1992 Tanggal 17 Januari 1992. Ketika pertumbuhan kota semakin berkembang, Perusahaan Air Minum Kabupaten Kudus membangun beberapa sumur dalam, sehingga sampai akhir 2005 secara keseluruhan terdapat 25 sumur dalam dengan total debit terpasang mencapai 250 l/dt. Debit produksi dari sumur dalam yang dapat dimanfaatkan adalah sebesar 200/dt atau 80 %. Untuk melaksanakan distribusi air pelanggan, PDAM Kabupaten Kudus telah memiliki jaringan pipa transmisi dan distribusi yang terus berkembang, seiring dengan bertambahnya jumlah pelanggan yang harus dilayani⁵.

Visi yang ingin diwujudkan PDAM Kabupaten Kudus adalah Terwujudnya pelayanan yang prima dalam penyediaan air bersih didukung kinerja perusahaan yang sehat dan berwawasan lingkungan. Misi yang ingin dicapai PDAM Kabupaten Kudus adalah Mewujudkan pelayanan yang prima dalam penyediaan air bersih, Meningkatkan kinerja yang sehat, Meningkatkan profesionalisme SDM, Meningkatkan pendapatan untuk menunjang program pemerintah daerah dan kesejahteraan pegawai dan Meningkatkan kemandirian kelembagaan PDAM⁶.

Pengelolaan perusahaan daerah air minum (PDAM) harus menerapkan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan dan melaksanakan perencanaan yang terpadu dan menyeluruh dalam periode jangka panjang dan menengah, dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal, serta melaksanakan program-program yang direncanakan secara realistis dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Daerah (PERDA) Nomor 09 Tahun 2005 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kudus adalah turut serta melaksanakan pembangunan daerah dan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat, khususnya dalam mengusahakan penyediaan air minum yang memenuhi syarat kesehatan. PDAM bersifat memberikan pelayanan jasa,

⁵ *Company Profile* PDAM Kabupaten Kudus, diakses 20 Maret 2015.

⁶ *Visi dan misi* PDAM Kabupaten Kudus, *Company Profile* PDAM Kabupaten Kudus, diakses 20 Maret 2015.

untuk kemanfaatan umum, dan memupuk sumber pendapatan bagi daerah terkait dengan pengelolaan air minum⁷.

Secara umum, alat yang digunakan untuk menjamin pencapaian visi dan misi organisasi ini dijabarkan oleh beberapa faktor kunci kesuksesan sebagai syarat dalam pencapaian visi dan misi pada organisasi. Penekanan organisasi adalah pada pengembangan budaya kerja serta rencana utama sebagai landasan dalam penyusunan program strategis jangka pendek menengah dan panjang yang memerlukan adanya kerjasama yang kuat antara elemen organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

Namun proses peralihan visi organisasi menjadi kenyataan memang tidak mudah untuk dilaksanakan penetapan visi dan misi organisasi yang dijabarkan dalam strategi dan program kerja pada seluruh karyawan ternyata tidak sepenuhnya menjamin pencapaian visi organisasi. Pada kenyataannya kinerja yang dituangkan dalam rencana strategik maupun arahan tahunan direksi sebagai suatu ukuran kinerja ternyata belum sepenuhnya tercapai dan beberapa elemen terkesan diabaikan. Di lain sisi lebih merupakan proses program tahunan maupun lima tahunan sehingga menimbulkan ketidakjelasan ukuran kinerja dan pendapat yang berbeda pada masing-masing unit kerja juga tidak jelas dan lebih jauh akan berakibat dan berpengaruh terhadap pelaksanaan di dalam organisasi.

Maka dapat dijelaskan bahwa pentingnya suatu kinerja yang luas yang berguna untuk seluruh elemen organisasi dengan tujuan menterjemahkan visi dan misi ke dalam suatu program yang jelas sehingga dapat dilakukan secara efektif. Sistem pengukuran kinerja merupakan solusi menarik untuk diterapkan dalam era yang terus mengalami perubahan, karena dalam sistem tersebut secara keseluruhan melihat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran⁸.

⁷ *Company Profile* PDAM Kabupaten Kudus, diakses 20 Maret 2015.

⁸ Rs. Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik (strategic Management, Total Quality management, Balanced Scorecard, as a scenario Planning)*, Balairung & Co., Yogyakarta, Cetakan Pertama 2003. Hlm 103

Pengukuran kinerja memang sangatlah perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan sesuai sasaran. Apabila kinerja tidak dapat diukur dan tidak dapat dikelola, maka harus adanya memperbaiki kinerja tersebut, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini, apakah deviasi kinerja dapat diukur dan dapat diperbaiki.

Pengukuran kinerja hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan terukur. Maka, perlu kejelasan tentang apa yang dikatakan penting dan terukur sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi yang berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan⁹.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik aktifitas operasional suatu organisasi, bagian operasional dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Atkinson adalah pengukuran kinerja dari suatu aktivitas ataupun suatu rantai nilai. Sedangkan Hansen & Mowen membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan *kontemporer*. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja actual dengan kerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja *kontemporer* menggunakan aktifitas sebagai fondasinya, Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan¹⁰.

⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta, 2013. hlm 229

¹⁰ Rs. Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Op. Cit.*, hlm. 107-108.

Pengukuran kinerja mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang organisasi dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses bisnis internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek jangka panjang ke dalam visi¹¹. Pada awalnya pengukuran kinerja digunakan sebagai system pengukuran kinerja. Namun karena tahapan pengukuran kinerja harus dimulai dari penterjemahan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam sasaran dan tolak ukur yang spesifik, maka pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari proses manajemen¹².

Pada awalnya pengukuran kinerja diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan system pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, pengukuran kinerja mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Dengan demikian konsep dan penerapan pengukuran kinerja telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di U.S.A¹³.

Penggunaan gaya dan teknik manajemen sector swasta ke dalam sector public adalah sejalan dengan konsep *New Public Management*. Penggunaan pengukuran kinerja ke dalam organisasi sector publik di beberapa perusahaan besar yang menerapkan pengukuran kinerja menunjukkan bahwa pengukuran kinerja merupakan konsep yang hebat untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengalaman sukses pengukuran kinerja tidak hanya di alami oleh perusahaan swasta, tetapi juga oleh beberapa perusahaan pemerintah daerah.¹⁴

Pengukuran kinerja terdiri dari dua kata (1) kartu skor dan (2) berimbang. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil

¹¹ Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Cetakan pertama Maret, Bandung, Alfabeta, 2006. Hlm 135

¹² *Ibid.*, hlm 134-135.

¹³ Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, September 2001, Salemba Empat, Jakarta, 2001, hlm. 2.

¹⁴ Mahmudi, *Manajemen Kinerja SEKTOR PUBLIK, UPP AMP YKPN*, Yogyakarta, 2005 hlm 137

kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstren.

Alasan pengambilan judul ini karena sebagai perusahaan umum daerah, PDAM diharuskan memiliki kinerja yang baik. Pengukuran kinerja merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama maupun non tujuan utama. Kualitas pelayanan merupakan suatu bentuk penilaian konsumen terhadap tingkat pelayanan yang diterima (*perceived service*) dengan tingkat layanan yang diharapkan (*expected service*). Dengan meningkatkan mutu pelayanan oleh suatu perusahaan perbankan merupakan suatu cara yang nyata dalam memenangkan persaingan dan mempertahankan pelanggan. Sehingga kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dan menentukan dalam menumbuhkembangkan perusahaan agar tetap eksis dalam menghadapi persaingan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **"Analisis Kinerja PDAM Kudus dalam Mempertahankan Pelanggan Perspektif Ekonomi Syariah"**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PDAM Kudus dalam mempertahankan pelanggan perspektif ekonomi syariah?

C. Tujuan Penelitian

Dari Rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PDAM Kudus dalam mempertahankan pelanggan perspektif ekonomi syariah.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara *teoritis*
 - a. Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan ilmu ekonomi, khususnya ekonomi islam yang berkaitan dengan mempertahankan pelanggan.
 - b. Dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman bagi peneliti dalam meneliti serta memberikan khasanah bagi peneliti yang akan datang.

2. Secara praktis

Bagi kalangan praktisis khususnya PDAM Kabupaten Kudus atau pihak yang terkait didalamnya, penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang bernilai dalam peningkatan kinerja PDAM Kudus dalam mempertahankan pelanggan perspektif ekonomi syariah.

E. Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memudahkan dalam memahami keseluruhan isi dari skripsi ini, maka sistematika penulisannya akan disusun sebagai berikut:

1. Bagian Awal

Dalam bagian ini terdiri dari halaman judul, halaman nota persetujuan pembimbing, halaman pengesahan skripsi, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, halaman daftar isi dan abstrak.

2. Bagian Isi

Bagian isi ini terdiri dari beberapa bab yaitu:

Bab I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan latar belakang masalah, fokus penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori yang mendukung masalah yang sedang dikaji, antara lain pengertian, pengukuran kinerja, fokus pelanggan, hasil penelitian terdahulu, kerangka berfikir.

Bab III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian subyek dan obyek penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data serta analisis data.

Bab IV : HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum PDAM Kudus, hasil penelitian dan analisis data dari hasil penelitian.

Bab V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, saran-saran dan penutup.

3. Bagian Akhir

Dalam bagian ini berisi tentang daftar pustaka, daftar riwayat pendidikan penulis dan lampiran-lampiran.