

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997:31).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting diterapkan dalam perusahaan Untuk menghadapi persaingan dan peningkatan mutu perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode sebelumnya (Kaplan and Norton, 2000:53).

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak berwujud (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor internal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:28).

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:42).

Cara mengatasi keterbatasan kinerja tradisional, Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 1999:47). *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi.

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:41) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*. dalam perspektif *customer* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Sedangkan dalam perspektif bisnis internal, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan. Perspektif yang terakhir dalam *Balanced*

Scorecard adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996:25) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Balanced scorecard memiliki keistimewaan dalam hal pengukuran kinerja yang cukup komprehensif. Karena selain mempertimbangkan faktor kinerja finansial, *Balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja non finansial. Disamping itu *Balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas pembantu hasil akhir. *Balanced scorecard* berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuannya. Dengan keempat perspektif yang ada pada *Balanced scorecard* diharapkan dari kegiatan karyawan dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah mengetahui apa misi dan strategi perusahaannya. Karena *Balanced scorecard* bukan sebagai pengendali perilaku tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar (Mulyadi : 2001:22).

Penelitian terdahulu terkait dengan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* telah dilakukan oleh (meirdeni:2010) pada Bank Jateng Semarang. Dari hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwasanya pengukuran dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran masing-masing mengalami peningkatan hasil yang signifikan dan

menunjukkan nilai perkembangan yang baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengukuran dengan *Balanced scorecard* berhasil diterapkan (Meirdani: 2010). Selain itu masih banyak penelitian terdahulu terkait pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Akan tetapi, Penelitian yang menggunakan objek perusahaan jasa seperti KJPP belum pernah diteliti sebelumnya.

Kantor Jasa Penilai Publik yang selanjutnya disebut KJPP, adalah badan usaha yang telah mendapat izin usaha dari Menteri sebagai wadah bagi Penilai Publik dalam memberikan jasanya. Kantor Jasa Penilai Publik ini merupakan usaha jasa penilaian dan konsultan aset. Penilaian dilakukan berdasarkan prosedur penilaian yang telah di sah kan dalam peraturan penilaian/ SPO. Penilaian aset diartikan sebagai proses penilaian seorang penilai dalam memberikan suatu opini nilai suatu aset, berdasarkan hasil analisis terhadap fakta-fakta yang objektif dan relevan dengan menggunakan metode dan prinsip-prinsip penilaian yang berlaku.

Ruang lingkup kegiatan usaha jasa penilai mencakup segala kegiatan yang meliputi penilaian terhadap nilai ekonomis harta benda berwujud dan tidak berwujud, penilaian terhadap proyek, penilaian terhadap kelayakan teknis, penilaian rekayasa, manajemen harta benda, bantuan terhadap proses jual beli/penyewaan atas semua aktiva (*property agent*), penilaian kelayakan usulan proyek serta jasa lainnya yang ada kaitannya dengan kegiatan penilaian dalam arti seluas-luasnya.

Pemerintah melihat pentingnya mengatur dan memberikan kepastian hukum kepada profesi penilai. Maka, lahirlah Keputusan Menteri Perdagangan No. 161/VI/77 yang mengatur izin usaha jasa penilai di Indonesia. Sesuai dengan kebutuhan, appraisal mengalami pembaharuan peraturan tentang profesi jasa penilai. Pada 2008 lalu Menteri Keuangan menerbitkan Peraturan No. 125/PMK.01/2008 tentang Jasa Penilai Publik yang didalamnya mengatur ketentuan umum terkait profesi penilai, izin mendirikan KJPP, bidang usaha jasa serta ketentuan-ketentuan yang berisi aturan organisasi jasa penilai publik. Berdasarkan peraturan Menteri Keuangan itu juga yang awalnya usaha jasa penilai yang berbentuk perseroan terbatas diubah menjadi Kantor Jasa Penilai Publik.

Seiring berkembangnya usaha jasa penilai, Kantor Jasa Penilai Publik Hari Utomo dan Rekan banyak memberikan jasa penilaiannya pada berbagai perusahaan publik dan nonpublik di Indonesia. Banyak rekanan yang telah menjalin kerjasama dengan KJPP. Sebagian besar dari rekanan KJPP Hari Utomo adalah Perbankan diantaranya Bank BRI, BCA, PANIN, UOB dan bank-bank lain yang menjadi rekanan serta rekanan perseorangan atau individu. KJPP Hari Utomo dan Rekan terus berkembang hingga membuka kantor cabang dan kantor perwakilan. Kantor pusat KJPP Hari Utomo dan Rekan berada di kota Sidoarjo, kantor cabang berada di DKI Jakarta, sedangkan kantor perwakilan berada di beberapa kota di Indonesia, diantaranya : Makasar, Bandung, Balikpapan, Malang, Surakarta, Madiun, Jogja,

Bali, Kendari, Palangkaraya, Deli Serdang dan Kediri(Profil KJPP Hari Utomo dan Rekan).

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* telah banyak diterapkan diberbagai perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* sampai perusahaan yang bersifat nirlaba. Akan tetapi pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perusahaan jasa seperti KJPP belum pernah ada sebelumnya.Oleh karena itu dengan adanya perancangan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* ini diharapkan mampu memberikan informasi pada KJPP Hari Utomo dan Rekan yang menyeluruh mengenai kinerja perusahaan.Sehingga dengan adanya informasi tersebut, manajemen dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan.

Dari latar belakang diatas bahwa penilaian kinerja dengan *metode Balanced Scorecard* dapat membantu pengukuran kinerja pada KJPP Hari Utomo dan Rekan. Oleh karena itu, penulis tertarik menulis skripsi dengan judul: **“*Balanced Scorecard(BSC)* Sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus Pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo Dan Rekan Surabaya”** .

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara menganalisa bagaimana perusahaan menerapkan. Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti, yaitu : “Bagaimana *Balance Scorecard* jika digunakan untuk mengukur kinerja kantor jasa penilai publik Pada KJPP Hari Utomo dan Rekan Surabaya?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :”Untuk mengukur kinerja dengan *Balance Scorecard* pada kantor jasa penilai publik pada KJPP Hari Utomo dan Rekan Surabaya ”.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis

Penulis dapat memperoleh pengetahuan baru bagaimana kinerja kantor jasa penilai public jika diterapkan dan diukur dengan penerapan *Balance Scorecard*.

2. Bagi Organisasi

Diharapkan dengan penelitian ini dapat menolong efektifitas organisasi dan menolong penerapan untuk tujuan sesuai visi misi perusahaan berupa pemikiran tentang sistem manajemen strategi dengan menggunakan *Balance Scorecard*, yang memberikan penilaian apabila diterapkan dalam organisasi.

3. Manfaat yang diperoleh bagi pembaca yaitu untuk menambah pengetahuan khususnya dalam ilmu akuntansi manajemen dan menjadi bahan pertimbangan bahkan gambaran bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian berkaitan dengan penerapan *Balance Scorecard* pada perusahaan jasa.