

OPTIMALISASI PRODUKTIVITAS KERJA PERUSAHAAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD* (BSC) PADA KANTOR JASA PENILAI PUBLIK (KJPP) X SURABAYA

Isty Fauziah¹, Manik Ayu Titisari²
Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri
Universitas Kartini Surabaya
Email: manikayu95@yahoo.com

Abstrak

Suatu perusahaan pasti memiliki visi dan misi dalam menjalankan perusahaannya. Perusahaan perlu menetapkan strategi yang bagus untuk menjalankan visi dan misi tersebut untuk mendorong pencapaian tujuan perusahaan agar maju dan bertahan dimasa yang akan datang. Hal ini adalah gambaran kinerja perusahaan. Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) X Surabaya adalah salah satu perusahaan jasa yang bergerak dibidang pelayanan jasa penilaian properti dan bisnis yang berada di bawah Kementerian Keuangan. Dalam mengevaluasi performa perusahaan KJPP X telah melakukan pengukuran kinerja. Namun pengukuran kerja perusahaan selama ini dilakukan hanya berdasarkan aspek finansial. Sedangkan sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sistem yang merupakan penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan itu sendiri baik kinerja finansial maupun nonfinansial. Oleh karena itu metode yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* untuk mempresentasikan keseluruhan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini menetapkan sistem pengukuran menggunakan metode AHP dalam penentuan bobot, penentuan tujuan strategis dari masing masing perspektif (financial, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran), penentuan *Key Performance Indikator* (KPI) dan penentuan target. Dari hasil penelitian diperoleh kinerja KJPP X Surabaya secara keseluruhan adalah cukup baik dengan nilai kinerja sebesar 42 %. Dari hasil metode AHP diperoleh bobot dari keempat kriteria perspektif yang paling dominan adalah perspektif keuangan dengan nilai bobot prioritas 0,582 Tercatat terdapat 5 sasaran strategis yang tercapai dari 12 sasaran strategis. Perbaikan inisiatif strategis yang tidak tercapai 7 inisiatif strategis diantaranya : 1. peningkatan profit dengan nilai bobot 0,80, 2. efisiensi biaya operasional dengan nilai bobot 0,20, 3. peningkatan kepuasan pelanggan dengan nilai bobot 0,539, 4. loyalitas pelanggan dengan nilai bobot 0,297, 5. jumlah pelanggan baru dengan nilai bobot 0,164, kompetensi SDM dengan nilai bobot 0,557, teknologi dan informasi dengan nilai bobot 0,123.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Produktivitas, Pengukuran Kinerja*

LATAR BELAKANG

Di era globalisasi dengan meningkatnya tingkat pertumbuhan ekonomi Indonesia yang juga menjadi indikator pertumbuhan sektor perbankan, maka kebutuhan akan Jasa Penilai diperkirakan akan terus meningkat. Pada saat ini semakin banyak bermunculan perusahaan-perusahaan Jasa Penilai yaitu sekitar 118 KJPP (Properti, Bisnis, maupun Properti dan Bisnis) yang sudah terdaftar di PPPK - Kementerian Keuangan. Sehingga menimbulkan dunia bisnis di bidang jasa penilaian semakin kompetitif untuk menguasai pangsa pasar. Dalam hal ini perusahaan Jasa Penilaian pasti berlomba-lomba memikirkan bagaimana bisa bertahan (to survive) pada masa kini, sekaligus mampu menghadapi persaingan dimasa yang akan datang. Perusahaan akan saling berlomba – lomba untuk

memperbaiki kinerja perusahaan demi mencapai keuntungan, memuaskan kebutuhan konsumen, dan menghasilkan produk yang bermutu. Perusahaan juga harus mampu beroperasi dengan fungsi yang dinamis, berorientasi pada kepuasan pelanggan (service oriented), serta efisiensi dalam biaya (cost efficiency).

Salah satu faktor yang penting diterapkan dalam perusahaan untuk menghadapi persaingan dan peningkatan mutu perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, membantu pengambilan keputusan dalam memberikan penilaian kinerja karyawan, membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menyediakan umpan balik bagi perusahaan.

Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) adalah salah satu perusahaan jasa yang telah mendapat izin usaha dari Menteri Keuangan sebagai wadah bagi Penilai Publik dalam memberikan jasanya dibidang penilaian dan konsultan aset / properti. Untuk dapat menjamin kinerja perusahaan berlangsung dengan baik, maka KJPP juga perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerja perusahaan, sehingga aktivitas perusahaan dapat dipantau secara periodik. KJPP X Surabaya merupakan salah satu KJPP yang melakukan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun pengukuran kinerja hanya terbatas dari sisi finansial dan proses pembelajaran sehingga hanya memberikan pandangan yang terbatas terhadap apa yang akan terjadi dimasa mendatang pada perusahaan. Sedangkan pertumbuhan bisnis Penilai Publik di Surabaya pada saat ini mengalami perkembangan yang ditandai dengan banyak berdirinya berbagai KJPP di Surabaya sebagai kompetitor. Sehingga KJPP X Surabaya dituntut harus mampu bersaing dengan KJPP lain dan memberikan keunggulan kompetitif serta menunjukkan kinerja yang semakin membaik. Oleh karena itu, diperlukan manajemen strategi yang baik dan relevan dengan cara evaluasi kinerja yang berguna memberikan umpan balik kepada perusahaan untuk melakukan tindakan korektif. Maka dari itu perlu menerapkan pengukuran kinerja secara menyeluruh dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam penelitian ini penulis menerapkan metode Balance Scorecard (BSC) yang dipopulerkan oleh Kaplan & Norton (1992) yang menjabarkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk perspektif keuangan dan non keuangan . Balance Scorecard (BSC) merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999:47). Balance Scorecard (BSC) tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Untuk mengukur masing-masing indikator dalam setiap aspek tersebut digunakan pula metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. *Analytical Hierarchy Process* dikembangkan oleh seorang guru besar matematika dari University of Pittsburg bernama Thomas L. Saaty. Perbedaan antara model AHP dengan model pengambilan keputusan lainnya adalah pada jenis inputnya. Model-model sebelumnya menggunakan input yang kuantitatif sehingga model tersebut hanya

mengolah hal-hal yang bersifat kuantitatif. Jadi dapat dikatakan bahwa model AHP adalah suatu model pengambilan keputusan yang bersifat komprehensif, memperhitungkan hal-hal kuantitatif dan kualitatif. Pengukuran kinerja ini memberikan rekomendasi upaya perbaikan yang dapat digunakan sesuai dengan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan. Dengan adanya rekomendasi perbaikan tersebut, perusahaan dapat mengetahui akar penyebab permasalahan yang terjadi dan mempertimbangkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegahnya terulang kembali.

LANDASAN TEORI

Teori Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses (Yuwono, 2004). Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan yang dapat dipergunakan sebagai dasar dalam penilaian keberhasilan perusahaan. Sistem Pengukuran Kinerja yang baik dimulai dengan penentuan tujuan strategis dari berbagai perspektif yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan (Ciptomulyono dan Herlina, 2008).

Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment* (Ulum, 2009).

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud (Gasperz, 2006). Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi pelanggan.

Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja sektor publik adalah sebagai berikut (Mardiasmo, 2002) :

1. Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap
2. Mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional.

Metode Pengukuran *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebenarnya adalah sebuah sistem pengukuran kinerja. Pertama kali diajukan pada tahun 1992 dalam sebuah artikel di Harvard Business Review, sebagai perbaikan terhadap pengukuran kinerja yang hanya berpusat pada kinerja keuangan saja.

Kaplan dan Norton (2001) menganggap pengukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk mengukur apakah perusahaan itu sudah cukup berhasil atau tidak. Lebih-lebih lagi dalam bisnis yang berbasis knowledge dan banyak sisi intangiblesnya. Pemusatan perhatian pada kinerja keuangan hanya akan membuat perusahaan memperhatikan rencana jangka pendeknya saja.

Keempat kunci pengukuran adalah Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis dan Pertumbuhan. (Financial, Customer, Internal Business Processes dan Learning and Growth) Semua ini harus dijabarkan dalam sebuah metrik: Sasaran yang ingin dicapai, bagaimana dan apa yang perlu diukur, apa targetnya, dan apa tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai itu (Kaplan dan Norton, 2001).

Financial. Keuangan adalah hal paling umum yang selalu diukur oleh perusahaan. Sisi ini memperhatikan pendapatan, laba, pertumbuhan, asset, cash-flow, dan efektivitas (Sawir, 2001). Keuangan sebenarnya adalah sebuah hasil, sebuah output dari proses bisnis. Keuangan tidak menggambarkan bagaimana perkiraan masa depan perusahaan dan kaitannya dengan pelanggan, supplier, karyawan, proses, teknologi dan inovasi.

Customer atau sisi pelanggan. Bagaimana pelanggan melihat perusahaan kita. Bagaimana kualitas produk kita, bagaimana hubungan kita dengan pelanggan, apa yang dilihat oleh pelanggan dalam brand image kita. Apa *Customer Value Proposition* perusahaan kita? Contoh target disisi ini adalah: Kita menginginkan pengurangan komplain pelanggan, pengukuran bisa menggunakan angka jumlah barang rusak dibandingkan barang terjual, target misalkan dari 4 persen menjadi 2 persen. Untuk mencapai itu perlu dilakukan beberapa tindakan seperti pemakaian mesin baru, pelatihan tenaga kerja. Jadi harus ada angka yang dipakai sebagai tolok ukur keberhasilan dan tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai itu (Yuwono, 2004).

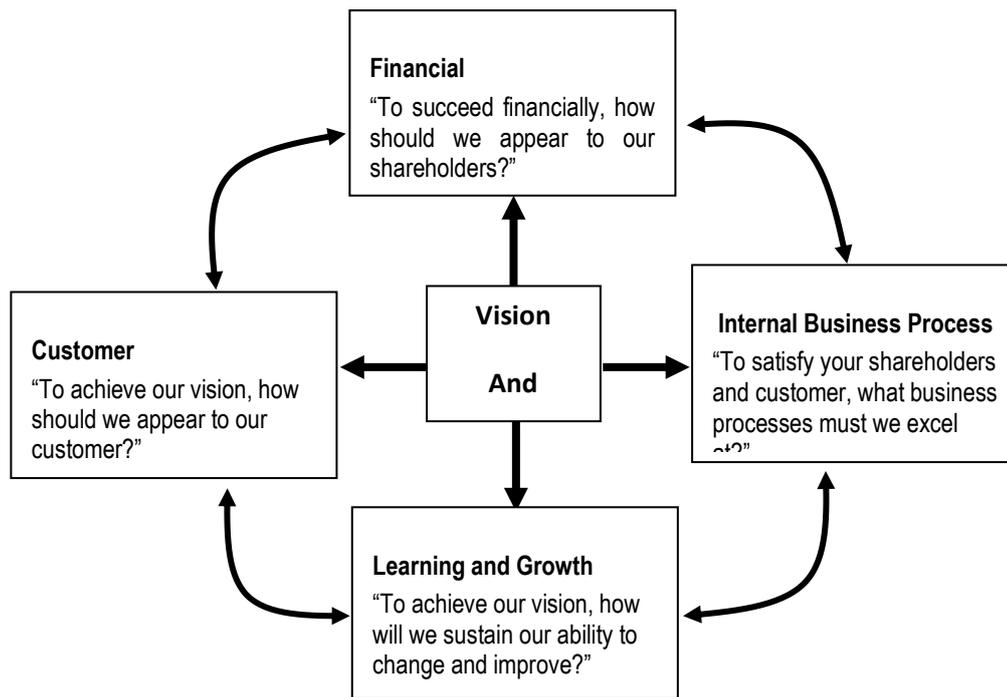
Internal Business Processes. Sisi ini fokus pada bagaimana kita dapat memanfaatkan sistem operasi yang terbaik untuk mencapai hasil maksimum. Dari penanganan pelanggan, peningkatan produktivitas, pengendalian mutu, pemanfaatan asset secara maksimal.

Ada tiga hal penting dalam sukses perusahaan : 1. *Product Leadership*, keunggulan produk dibandingkan pesaing. 2. *Customer Intimacy*, kedekatan perusahaan dengan pelanggan. 3. *Operational Excellence*, keunggulan dalam proses bisnis, mulai dari design, pembelian, pembuatan, kualitas, penjualan sampai purna jualnya (Yuwono, 2004). Ketiga hal ini akan menciptakan sebuah *value proposition* yang menarik dan lain dari pesaing kita.

Learning and Growth. Ini untuk masa depan perusahaan kita, apakah kita akan terus belajar, tumbuh dan berkembang ? Apakah kita siap dengan perubahan yang akan terjadi, apakah kita telah menyiapkan pertumbuhan masa depan perusahaan kita. (Mulyadi, 2001).

Analytical Hierarchy Proses (AHP)

AHP adalah suatu metode yang luwes dan lengkap, mampu menyediakan bagi kelompok dan perorangan, dengan menggabungkan baik faktor kualitatif maupun kuantitatif dalam proses pengambilan keputusan. Prosesnya adalah dengan mengidentifikasi, memahami, dan menilai interaksi-interaksi dari suatu sistem sebagai satu keseluruhan (Saaty, Thomas Lorie, 1988).



Gambar 1 *Balance Scorecard Framework*

Ciri khas penggunaan AHP terutama untuk merancang suatu keadaan yang kompleks atau tidak terkerangka, kedalam komponen-komponennya. Kemudian mengatur bagian-bagian dari komponen tersebut atau variabel-variabelnya kedalam bentuk hirarki, memberi bobot *verbal*/bobot *numeric* pada variabel yang dianggap penting dengan cara membandingkan secara berpasangan. Sintesis dilakukan terhadap pendapat yang dapat menentukan variable mana yang memiliki prioritas tertinggi yang akan keluar sebagai hasil analisis, baik dalam penilaian relatif maupun penilaian secara absolut. Metode ini dikembangkan dengan memperhatikan proses pengembangan pendapat pada saat menghadapi suatu masalah dan juga berhubungan dengan proses perhitungan matematis untuk menguji validitas proses pendapat tersebut. Fleksibel dan efektivitas dari kerangka kinerja hirarki AHP akan menuntun pada keputusan yang diinginkan karena semua bagian dengan hirarki saling berhubungan, sangat mudah untuk melihat bagaimana suatu perubahan dalam 1 faktor akan memberikan pengaruh bagi faktor yang lain.

Aksioma-aksioma AHP

Sebelum menggunakan metode AHP perlu diperhatikan aksioma-aksioma yang dimiliki oleh model AHP. Aksioma adalah sesuatu yang tidak dapat dibantah kebenarannya atau yang pasti terjadi. Ada 4 aksioma yang dimiliki model AHP (Saaty, Thomas Lorie, 1988) yaitu :

1. *Reciprocal Comparison*

Pengambil keputusan harus dapat membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensi tersebut harus memenuhi syarat resiprokal, misal jika A lebih disukai dari B dengan skala X maka B lebih disukai dari A dengan skala $1/x$.

2. *Homogeneity*

Preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain, elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Misal kelereng dan anggur dapat dibandingkan jika kriteria pembandingnya adalah bentuk, ukuran, dan beratnya, tidak dapat dibandingkan bila kriterianya adalah rasa.

3. *Independence*

Preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa criteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada, melainkan oleh objektif secara keseluruhan. Pola ketergantungan dalam model AHP searah keatas, artinya perbandingan antar elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi oleh elemen-elemen dalam level diatasnya.

4. *Expectations*

Tujuan pengambilan keputusan struktur hirarki diasumsikan lengkap. Jika tidak dipenuhi pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria , sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

Menetapkan Prioritas

Langkah pertama dalam menetapkan prioritas elemen-elemen dalam suatu permasalahan keputusan adalah dengan membuat banding berpasang, yaitu elemen-elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu kriteria yang ditentukan dalam bentuk matriks. Karena hal ini merupakan alat yang sederhana dan biasa dipakai, juga memberi kerangka untuk menguji konsistensi, memperoleh informasi tambahan dengan jalan membuat segala pembandingan yang mungkin. Bentuk matriks ini secara unik mencerminkan dari segi prioritas : mendominasi dan didominasi.

Untuk membandingkan elemen-elemen, perlu dipertanyakan, seberapa kuat suatu elemen (aktivitas) berkontribusi, mempengaruhi, memenuhi, menguntungkan, atau mendominasi sifat tersebut, dibandingkan dengan elemen dimana elemen tersebut dibandingkan.

Untuk mengisi matriks perbandingan berpasangan, digunakan bilangan untuk menggambarkan raltif pentingnya suatu elemen atas elemen yang lain. Dalam model AHP digunakan bilangan 1-9 yang dianggap cukup mewakili persepsi manusia. Dimana skala ini ditetapkan bagi pertimbangan dalam membandingkan pasangan elemen yang sejenis di setiap tingkat hirarki terhadap suatu kriteria yang berada setingkat diatasnya. Skala banding berpasang ini dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1 Skala Banding Secara Berpasang

Nilai Skala	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Kedua perspektif memberikan sumbangan yang sama besarnya terhadap pencapaian tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting dari yang lainnya	Pengalaman & pertimbangan sedikit mendukung satu perspektif atas yang lain.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting dari elemen yang lainnya	Pengalaman & pertimbangan dengan kuat mendukung satu perspektif atas yang lain.
7	Satu elemen jelas lebih penting dari yang lainnya	Satu perspektif dengan kuat didukung dan dominasinya telah terlihat dalam praktek.
9	Satu elemen mutlak lebih penting dari elemen lainnya	Bukti yang mendukung perspektif yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan yang tinggi.
2,4,6,8	Nilai tengah diantara kedua pertimbangan	Nilai-nilai diantara pertimbangan diatas.

(Sumber: Saaty, Thomas Lorie, 1988. *The Analytic Hierarchy Process*)

Sintesis

Sintesis ini harus dilakukan untuk mendapat perangkat prioritas menyeluruh bagi suatu persoalan keputusan yaitu dengan menyatukan pertimbangan dalam suatu perbandingan berpasangan melalui suatu pembobotan dan penjumlahan, sehingga menghasilkan 1 bilangan tunggal yang menunjukkan prioritas setiap elemen.

Konsistensi

Dalam pengambilan keputusan, konsistensi merupakan hal yang penting, tetapi konsistensi sempurna sukar dicapai. Konsistensi sampai kadar tertentu dalam menetapkan prioritas untuk elemen-elemen berkenaan dengan beberapa kriteria adalah perlu untuk memperoleh hasil yang sah dalam dunia nyata.

AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan melalui suatu rasio konsistensi. Nilai ratio konsistensi harus 10% atau kurang. Jika > 10% pertimbangan itu mungkin agak acak dan perlu diperbaiki.

METODE PENELITIAN

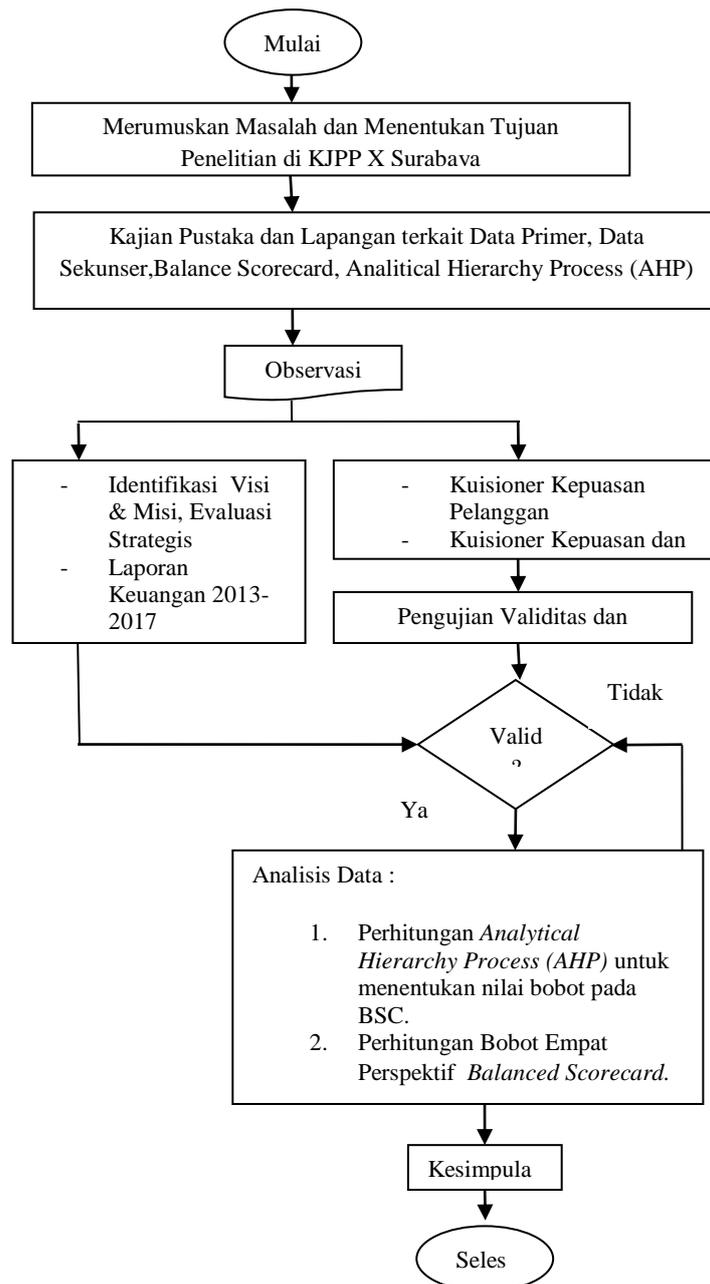
Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi visi, misi, dan strategi organisasi pada KJPP X Surabaya, yang diperoleh dari hasil wawancara kepada pihak internal dan merancang *key performance indicator* perusahaan. Kemudian dilanjutkan dengan validasi rancangan *key performance indicator* yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Dilanjutkan dengan pengamatan dari sudut pandang yang luas serta mencari hubungan antara konsep sebelumnya.

Adapun alur penelitian dapat ditunjukkan seperti Gambar 2

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced scorecard pada perusahaan jasa seperti KJPP dapat dilakukan kajian dari berbagai aspek. Meskipun pada umumnya pengukuran dengan metode ini banyak digunakan oleh perusahaan dagang, manufaktur dan sektor publik. Disini peneliti akan merancang pengukuran dengan metode balanced scorecard untuk KJPP X Surabaya sebagai pengukuran kinerja yang dilihat dari empat perspektif.



Gambar 2. Flowchart Penelitian

Tabel 2
Matriks Balanced Scorecard untuk KJPP X Surabaya

Sasaran Strategi	Ukuran hasil (Lag Indikator)	Target	Realisasi	Bobot	Skor
Perspektif Keuangan (58.2%)					
1.Peningkatan Profit	Meningkatnya laba	90%	7,30%	80%	6.40%
2.Efisiensi Biaya Operasional	Penurunan biaya operasional	50%	48,85%	20%	19.60%
Total				100%	26%
Perspektif Pelanggan (27.9%)					
1.Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan	90%	84%	53.9%	50,13%
2.Loyalitas Pelanggan	Peningkatan jumlah kesetiaan pelanggan	100%	72%	29.7%	21.38%
3.Jumlah pelanggan baru	Bertambahnya pelanggan dalam setahun	50%	25%	16.4%	8.20%
Total				100%	79.71%
Sasaran Strategi	Ukuran hasil (Lag Indikator)	Target	Realisasi	Bobot	Skor
Perspektif Bisnis Internal (9%)					
1.Kualitas proses kerja	Hasil penilaian akurat dan tepat waktu	75%	75%	10.6%	10.6%
2.Inovasi usaha	Perluasan usaha	25 %	25%	74.5%	74.5%
3.Layanan purna jual	Tingkat Komplain rendah	25%	25%	15%	15%
Total				100%	100%
Perspektif Pertumbuhan & Perkembangan (5%)					
1.Kompetensi	Pelatihan &	100%	80%	55.7%	44.56%

SDM	pendidikan penilai				
2.Teknologi & Informasi	Teknologi & informasi memadai	90%	80%	12.3%	10.95%
3.Kepuasan dan Motivasi karyawan	Indeks Kepuasan karyawan	60%	75%	16%	20%
	Indeks Motivasi Karyawan	40%	83%	16%	33.28%
Total				100%	108.79%

Sumber : Data yang diolah

Dari tabel 2 menunjukkan bahwa dari 12 indikator kinerja diketahui hanya 5 indikator yang tercapai sedangkan 7 indikator lainnya tidak tercapai. Indikator kinerja didapat dari nilai skor, sedangkan nilai skor didapat dari :

$$\text{Skor} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times \text{Bobot}$$

Adapun indikator yang tidak tercapai adalah indikator peningkatan profit dengan nilai skor 6.40% dari nilai bobot 80%, efisiensi biaya operasional dengan skor 19.60% dari nilai bobot 20%, peningkatan kepuasan pelanggan dengan skor 50.13% dari nilai bobot 53.9%, loyalitas pelanggan dengan skor 21.38% dari nilai bobot 29.7%, jumlah pelanggan baru dengan skor 8.20% dari nilai bobot 16.4%, kompetensi SDM dengan skor 44.56% dari nilai bobot 55.7%, teknologi dan informasi dengan skor 10.95% dari nilai bobot 12.3%. Sehingga pencapaian kinerja KJPP X Surabaya adalah 42% yang menandakan pencapaian kinerja perusahaan yang cukup baik.

1.1.1 Inisiatif Strategi Kinerja KJPP X Surabaya

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 2, dapat diketahui kinerja KJPP X Surabaya pada tiap perspektif BSC dan AHP. Kinerja perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik dengan seluruh target pada masing-masing sasaran strategis tercapai. Namun untuk perspektif keuangan dan perspektif pelanggan tidak tercapai sasaran. Hal ini terjadi karena pada perspektif keuangan untuk biaya operasional perlu efisiensi operasional lagi. Sedangkan pada kepuasan pelanggan butuh mengetahui karakter atau keinginan pelanggan dalam hal pelayanan, peningkatan untuk mempertahankan pelanggan serta pengembangan usaha untuk menjaring pelanggan baru. Tabel 3 menunjukkan rangkuman inisiatif strategi pada KJPP X Surabaya.

Tabel 3 Inisiatif strategi KJPP X Surabaya

Perspektif	Permasalahan	Indikator	Inisiatif Strategi
Keuangan	Penurunan Profit	Tidak tercapainya peningkatan profit atau laba	Meningkatkan loyalitas pelanggan, perluasan usaha untuk pelanggan baru, Efisiensi biaya operasional

Perspektif	Permasalahan	Indikator	Inisiatif Strategi
	Biaya operasional tinggi	Tidak tercapainya efisiensi biaya operasional	Efisiensi biaya operasinal terutama untuk biaya perjalanan dinas
Pelanggan	Peningkatan kepuasan Pelanggan	Indeks kepuasan Pelanggan	Meningkatkan ketelitian maupun pengetahuan penilai, serta memenuhi target kepuasan pelanggan
	Peningkatan loyalitas pelanggan	Meningkatkan tingkat kepercayaan pelanggan	Memberikan layanan maksimal dan tepat waktu dalam proses kerja penilaian
	Peningkatan jumlah pelanggan baru	Meningkatkan jumlah pelanggan	Mendatangi pelanggan untuk menjalin rekanan
Bisnis Internal	Kompetensi SDM	Pelatihan dan pendidikan penilaian	Mengikuti sertakan seluruh karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan penilai yang diadakan
Perspektif	Permasalahan	Indikator	Inisiatif Strategi
Bisnis Internal	Peningkatan teknologi & informasi	Perbaikan teknologi dan informasi	Perbaikan dalam jaringan internet, upgrade penggunaan komputer baik dari memori internal maupun eksternal, dan pembaruan untuk

Sumber : Data yang diolah

KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan dan analisis hasil yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil yaitu:

1. Ukuran hasil perhitungan AHP dengan nilai bobot prioritas di KJPP X Surabaya adalah perspektif keuangan dengan nilai 0.582, dengan bobot prioritas untuk subkriteria perspektif keuangan yaitu peningkatan laba dengan nilai 0.80. Subkriteria perspektif pelanggan yaitu peningkatan kepuasan pelanggan dengan nilai 0.539. Subkriteria perspektif bisnis internal yaitu inovasi usaha dengan nilai 0.745. Dan Subkriteria Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu Peningkatan kompetensi SDM yaitu 0.557.
2. Dengan hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dihasilkan skor sebesar 42 persen. Tercatat terdapat 5 sasaran strategis yang tercapai dari 12 sasaran strategis secara keseluruhan. Namun demikian masih ada indikator kinerja yang belum optimal terutama pada perspektif keuangan yaitu peningkatan laba dan penurunan biaya operasional, perspektif pelanggan yaitu ukuran strategisnya indeks kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan

peningkatan jumlah pelanggan baru , serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah indeks pelatihan & pendidikan karyawan serta peningkatan teknologi & informasi yang memadai guna menunjang proses kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Antares Alva Edison, 2016, *Perancangan Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard dan Penentuan Prioritas Analytical Hierarchy Process*.Skripsi.Fakultas Ekonomi dan Bisnis.Universitas Airlangga Surabaya
- Kaplan, Robert s., And David P. Norton, 1996, *Translating Strategy into Action The Balance Scorecard, Boston, Harvad.*
- Mulyadi, 2009, Sistem Terpadu Pengolahan Kinerja Personel Berbasis Balnced Scorecard.Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Nurlaila Handayani, 2006, Perancangan Alat Pengukuran Kinerja PT Primissima Dengan Metode Balanced Scorecard, Fakultas Teknik. Universitas Sebelas Maret Semarang
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung, Mandar Maju.
- Saaty, T. Lorie, 1993, *Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks: Pengambilan Keputusan bagi Para Pemimpin*, Jakarta, PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Srimindarti, Ceacillia, 2004, *Balanced Scorecard sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi.
- Suwardi Luis, B.Psy., M.B.A. & Dr. Ir. Prima A. Biromo, Tahun: Cetakan Ketiga, 2009. *Step by Step Cascading Balanced Scorecard To Functional Scorecard*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Tinto Hapsoro, 2014, *Optimalisasi Produktivitas Kerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (BSC) Berbasis Analytical Hierarchy Process (AHP)*.Skripsi.Fakultas Teknik Industri.Universitas Dian Nuswantoro Semarang.