

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Objek Penelitian (Profil Kantor Jasa Penilai Publik (Hari Utomo dan Rekan)

A. SEJARAH SINGKAT PERUSAHAAN

UJP HARI UTOMO dan Rekan, dibuat dihadapan notaris Siti nurhayati dengan nomor 04, tanggal 7 juni 2007, merupakan hasil keputusan manajemen untuk menggabungkan UJP DRS. HARI PURWANTO, dengan ijin usaha nomor 3.04.0005,tanggal 28 Desember 2004, dengan UJP. RICHARD K. UTOMO, dengan ijin usaha nomor 3.04.0003 tanggal 5 mei 2004.

Berdasarkan peraturan menteri keuangan nomor 125/PMK.01/2008, tanggal 3 september 2008, tentang kantor jasa penilai publik, UJP HARI UTOMO DAN REKAN dihadapan notaris siti nurhayati, dengan nomor 24, tanggal 29 januari 2009 telah berubah menjadi KJPP HARI UTOMO DAN REKAN dengan nomor : 2.09.0025, tanggal 2 April 2009.

Penggabungan (*Merger*) kedua UJP ini dimaksudkan untuk meningkatkan performa usaha dan profesionalisme layanan jasa serta untuk mendekatkan diri kepada pihak perbankan dan juga pengguna jasa penilai sendiri, dengan hadirnya

kantor-kantor perwakilan diberbagai kota besar di Indonesia. Kantor pusat KJPP hari utomo & 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, Semarang dan Surakarta.

B. VISI DAN MISI KJPP HARI UTOMO DAN REKAN

1) VISI:

“Memiliki integritas dan dapat dipercaya”

Dengan visi tersebut menggambarkan bahwa kinerja Kantor Jasa Penilai Publik memiliki integritas dan dapat dipercaya dalam memberikan jasa dan mengerjakan hasil penilaian dengan baik, benar dan akurat.

2) MISI:

- a. Menjunjung tinggi profesi analisme dan memiliki integritas tinggi.
- b. Bekerja sesuai SOP&SPM dengan mematuhi KEPI&SPI.
- c. Menjadi Hari Utomo satu dan berbagi.

C. CAKUPAN PELAYANAN KJPP HARI UTOMO DAN REKAN

Dalam menjalankan usahanya, KJPP mempunyai cakupan pelayanan jasa yang tersedia yaitu :

1) Penilaian Aset

Melakukan penilaian terhadap aset baik milik Perorangan, BUMN maupun milik Perusahaan Swasta, dengan tujuan untuk mengetahui nilai pasar dari aset tersebut dan dapat memberikan informasi kepada pihak investor atau pihak lainnya yang berkepentingan dalam rangka mengoptimalkan pemanfaatannya. Yang dimaksud dengan penilaian ini adalah penilaian *fixed asset*, seperti: Tanah, Bangunan, Kendaraan, Mesin serta Property lainnya.

2). Analisa Bisnis (*Business Analyst*)

Produk-produk jasa yang diberikan dalam lingkup analisa bisnis antara lain pembuatan studi kelayakan (*feasibility study*), perencanaan business (*business plan*), restrukturisasi usaha serta kajian komperhensif (*due diligence*).

3). Penilaian Bisnis (*Business Valuation*)

Obyek penilaian dan kegiatan ini adalah perusahaan, saham, good will atau transaksi-transaksi yang bernilai ekonomi. Hasil penilaian yang diberikan berupa nilai dalam bentuk uang yang ditetapkan sebagai nilai pasar wajar.

Kegiatan penilaian ini umumnya dilakukan untuk tujuan jual-beli perusahaan/saham, penghitungan nilai saham penyertaan/good will, pencatatan nilai penyertaan serta pelaporan manajemen sehingga pihak-pihak yang berkepentingan atas obyek tersebut akan memperoleh gambaran opini atas nilai obyek tersebut.

4). Penilaian Aktiva Tak Berwujud (*Intangible Asset Appraisal*)

Jasa ini adalah untuk melakukan penilaian aktiva tak berwujud seperti nilai dari suatu hak paten, merek, goodwill, lisensi, royalty, dan sebagainya. Perusahaan

kami dapat membantu pihak lembaga perbankan untuk melakukan penilaian berupa asset tak berwujud pada pihak ketiga yang dapat digunakan sebagai Collateral.

5). Pengawasan Proyek (*Monitoring Project*)

Lingkup Jasa ini merupakan evaluasi dan pengawasan terhadap suatu proyek pembangunan yang sedang berjalan dan berfokus kepada biaya investasi yang sudah dikeluarkan. Manfaat dari Jasa Pengawasan Proyek ini adalah memberikan gambaran dan informasi seiring dengan pemberian fasilitas kredit oleh pihak perbankan/investor kepada nasabahnya dalam rangka pengamanan penggunaan dana tersebut.

6. Penilaian kewajaran (*fairness Project*)

Lingkup Jasa ini adalah melakukan penilaian kewajaran yang menyatakan bahwa suatu pekerjaan atau transaksi adalah wajar atau tidak wajar. Penilaian kewajaran dilakukan dengan melakukan analisa mendalam atas segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan atau transaksi termasuk aspek operasional, aspek keuangan dan aspek lainnya. Penilaian ini dilakukan untuk meyakinkan bahwa pekerjaan atau transaksi yang dilakukan apakah wajar ataupun tidak wajar.

4.1.2 Kondisi Objek KJPP Hari Utomo dan Rekan

Menurut Rankuti, (2000:26) analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Untuk mengetahui kondisi objek KJPP Hari Utomo dan Rekan diperlukan analisis terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*Opportunities*), ancaman (*threats*) perusahaan dalam memasuki lingkungan persaingan perusahaan jasa.

a. Aspek internal

1) Kekuatan (*Strengths*)

a. Organisasi

1. Produk pelayanan jasa yang ditawarkan oleh KJPP Hari Utomo dan Rekan sangat bervariasi yakni meliputi : Penilai asset, analisis bisnis, penilai asset, penilaian aktiva tak berwujud, pengawasan proyek, penilaian kewajaran.
2. Mempunyai ijin usaha yang jelas.

b. Operasional

1. Melayani jasa penilai untuk pengguna jasa yang sudah menjadi rekanan seperti perbankan maupun pihak-pihak lainnya yang membutuhkan.
2. Meningkatnya performa usaha dan profesionalisme layanan jasa yang berhubungan dengan proses bekerja seperti tersedianya fasilitas informasi untuk memudahkan komunikasi sebagai akses karyawan.
3. Kerjasama antar cabang dan kantor perwakilan yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia sehingga jaringan operasinya semakin luas serta kerjasama antar rekanan bank semakin banyak.

c. Sumber Daya Manusia

1. Memiliki karyawan yang loyal terhadap perusahaan serta mempunyai integritas tinggi dengan profesionalisme dalam bekerja.

d. Sarana dan Prasarana

1. Perusahaan yang terletak pada jalan poros Surabaya
2. Mempunyai kantor dengan bangunan milik sendiri
3. Penataan ruang kerja yang nyaman
4. Dukungan alat elektronik yang memadai. Seperti komputer, alat fotokopi, Ac, Dll
5. Pemberian jatah makan siang

2) Kelemahan (*Weaknesses*)

a. Proses operasi

1. Proses pengerjaan laporan penilai belum dapat dikerjakan dengan waktu singkat, karena memang tergantung tingkat kesulitan dalam menganalisis hasil survey.
2. Belum adanya pengembangan inovasi produk jasa terbaru.

b. Sumber Daya Manusia

1. Kurangnya pendidikan karyawan dalam bidang penilai sesungguhnya. Kebanyakan penilai belum mempunyai dasar pendidikan sebagai penilai jasa.
2. Kurangnya disiplin karyawan dalam bekerja yang tidak tertib aturan dalam kantor.

c. Sarana dan Prasarana

1. Kantor yang berukuran kecil
2. Tidak tersedianya kafetaria atau kantin sehingga karyawan harus keluar kantor untuk makan siang

b. Aspek Eksternal

1. Peluang (*Opportunities*)

a. Ekonomi

Bahwa Profesi penilai yang merupakan profesi baru dalam masyarakat umum sehingga peluang kedepannya masih sangat luas.

2. Ancaman (*threats*)

a. Banyaknya KJPP atau profesi penilai baru sehingga persaingan semakin ketat dalam memberikan jasa penilaian kepada pihak-pihak yang menggunakan jasa penilai

b. Belum banyak masyarakat yang mengetahui tentang jasa penilai publik

4.1.3 Sasaran dan Ukuran Strategi Pengukuran Kinerja dengan Perspektif

Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Notron (2000), Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* (BSC) yaitu mengukur aspek keuangan dan non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Langkah pertama dalam melakukan

perancangan pengukuran kinerja pada KJPP Hari Utomo dan Rekan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Menetapkan sasaran-sasaran strategik pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

Sasaran strategi merupakan hasil terjemahan visi, misi, dan tujuan KJPP Hari Utomo dan Rekan. Menurut Mulyadi (2011), penentuan ukuran kinerja dari sasaran strategik dapat menggunakan ukuran hasil sebagai lag indikator dan ukuran pendorong atau pemicu kerja sebagai lead indicators.

2. Membuat peta strategi *balanced scorecard* dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara sasaran strategi pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.
3. Menentukan bobot dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan sasaran strategik. Penentuan bobot ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh dari keempat perspektif *balanced scorecard* dan sasaran-sasaran strategiknya dalam pembentukan strategi KJPP Hari Utomo dan Rekan.

Berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh KJPP Hari Utomo dan rekan, maka dapat diterjemahkan kedalam strategi beserta ukuran strategik yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran yang ditetapkan.

1. Perspektif Keuangan

Sasaran strategi pada perspektif keuangan yaitu peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan sehingga dapat meminimalisir beban operasional yang dikeluarkan. Dalam usaha peningkatan pendapatan KJPP Hari Utomo dan Rekan yang berfokus pada hasil pelayanan jasa penilai yang diberikan kepada pihak yang menggunakan jasa penilai tersebut.

Sebagai tolak ukur hasil yang dapat menunjukkan pencapaian sasaran strategi minimalisasi biaya operasionalnya yaitu dengan adanya penurunan biaya operasional KJPP Hari Utomo dan Rekan, kemudian yang menjadi tolak ukur pendorongnya adalah efisiensi proses operasi. Proses operasi meliputi aktivitas yang dilakukan oleh seluruh karyawan KJPP Hari Utomo dan Rekan untuk melakukan pengerjaan laporan hasil penilaian sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Proses operasi yang baik dapat menghasilkan laporan penilaian yang akurat, pengerjaan dengan waktu singkat, dan efisiensi biaya.

2. Perspektif Pelanggan

Untuk dapat menguasai pangsa pasar KJPP Hari Utomo dan Rekan memperhatikan pesaing-pesaingnya yang ada disurabaya sehingga tetap berada dalam tingkat teratas. Pada sasaran strategi peningkatan jumlah anggota baru, dapat menunjukkan pencapaian dari sasaran strategi peningkatan jumlah pelanggan.

Kepuasan pelanggan dijadikan sasaran strategik KJPP Hari Utomo dan Rekan pada perspektif pelanggan. Ukuran hasil kepuasan pelanggan dapat diukur dengan pembagian kuesioner sebagai evaluasi purna jual terhadap suatu jasa yang telah diberikan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Sasaran strategi dalam perspektif bisnis internal yaitu dengan adanya proses inovasi yang dilakukan oleh KJPP Hari Utomo dan Rekan dengan melakukan perluasan usahanya.

Sasaran strategi selanjutnya yaitu dalam proses penilaian yang dilakukan KJPP dengan mempertimbangkan efisiensi waktu pengerjaan dengan hasil yang baik dan akurat. Kemudian strategi yang dilakukan dalam bisnis internalnya yaitu layanan purna jual. Layanan ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan pelayanan yang diberikan KJPP Hari Utomo dan Rekan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang pertama yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi yang dimiliki karyawan KJPP Hari Utomo dan Rekan. Hasil yang dapat digunakan untuk mengukur tercapainya strategi ini yaitu dengan melihat jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dan pendidikan.

Strategi selanjutnya yaitu peningkatan ketersediaan teknologi dan informasi pada KJPP Hari Utomo dan Rekan. Hal ini diharapkan dapat mempermudah komunikasi dan memperlancar operasi. Ukuran hasilnya yaitu peningkatan jumlah komputer dan teknologi penolong lainnya.

Sasaran strategi yang terakhir adalah memperhatikan kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja KJPP sehingga dapat meningkatkan integritas tinggi yang sesuai dengan visi yang dimiliki.

4.1.4 Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard (BSC)

Tujuan dari proses pembobotan yaitu untuk mengetahui tingkatan yang dijadikan prioritas di antara empat perspektif balanced scorecard pada KJPP Hari Utomo dan Rekan dengan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada KJPP Hari Utomo dan Rekan menetapkan bahwa perspektif keuangan menjadi prioritas utama karena merupakan suatu usaha dalam bidang jasa yang memperoleh banyak pendapatan dari pelayanan jasanya. Pada perspektif keuangan diberikan bobot sebesar 40% yang terdiri dari sasaran strategi peningkatan pendapatan sebesar 20% dan minimalisasi biaya operasional sebesar 20%.

Untuk perspektif pelanggan yaitu sebesar 30%. Sasaran strategi yang diutamakan adalah kepuasan pelanggan sebesar 15%, Perluasan jaringan usaha sebesar 7% dan mempertahankan pelanggan yang menjadi rekanan sebesar 8%.

Perspektif proses bisnis internal memperoleh bobot 15%. Sasaran strategi adanya proses inovasi yaitu sebesar 5%. Untuk proses penilaian sebesar 5% dan untuk layanan purna jual sebesar 5% juga.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot 15%. Sasaran strategi peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan sebesar 5%, Kehandalan teknologi 4% dan peningkatan kepuasan Karyawan sebesar 6%. Hal ini karena KJPP Hari Utomo sangat memperhatikan kepuasan karyawan yang akan berdampak pada kinerjanya. Berikut ini table pembobotan dari keempat perspektif balanced scorecard pada KJPP Hari Utomo dan Rekan:

Tabel 4.1

Pembobotan keempat Perspektif Balanced Scorecard

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Keuangan	40%	Peningkatan Pendapatan	20%
		Minimalisasi biaya operasional	20%
Pelanggan	30%	Kepuasan pelanggan	15%
		Perluasan usaha	7%
		Mempertahankan pelanggan/Rekanan	8%
Proses Bisnis Internal	15%	Inovasi jasa	5%
		Proses Operasional	5%
		Layanan Purna Jual	5%

Pembelajaran dan Pertumbuhan	15%	Kualitas Karyawan (SDM)	5%
		Teknologi dan Informasi	4%
		Kepuasan Karyawan	6%

Sumber : Data diolah

Pembobotan pada setiap perspektif dalam balanced scorecard menunjukkan sasaran strategi yang menjadi keutamaan dari KJPP Hari Utomo dan Rekan untuk dapat di ambil tindakan untuk mencapai hasil terbaik dari sebuah bisnis yang bergerak dalam bidang jasa.

4.1.5 Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Menurut Mulyadi (2011) *Key performance indicator* digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Berdasarkan dari hasil pembobotan dapat diketahui bahwa perspektif keuangan keduanya masuk dalam perancangan strategi dengan KPI yaitupeningkatan pendapatan dan minimalisasi biaya operasional. Oleh karena itu, KJPP Hari Utomo sebaiknya melakukan suatu cara untuk dapat meningkatkan pendapatan yang lebih banyak, misalnya dengan memperbanyak rekanan bank dan pihak pribadi dalam penyaluran jasa penilainya.

Pada perspektif pelanggan yang jadi penentu KPI mya adalah kepuasan pelanggan dengan cara memenuhi kebutuhan atas jasa yang diberikan KJPP sehingga

pelanggan merasa puas dan akan terus menggunakan jasa dr KJPP Hari Utomo dan Rekan.

Perspektif proses bisnis internal KPI yang dipakai yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para penilai. KPI ini bertujuan untuk mengetahui seberapa lama KJPP Hari utomo dalam melakukan proses penilaian hingga selesai membuat *report* dan diserahkan kepada klien atau pelanggan.

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan yang terpilih dalam perancangan strategi dengan KPI yaitu kepuasan karyawan. Hal ini dapat mempengaruhi perkembangan kinerja perusahaan karena apabila karyawan merasa puas maka dapat mendorong motivasi, semangat belajar dan bekerja dengan lebih baik. Berikut ini dapat dilihat tabel *Key performance indicators balance scorecard* :

Tabel 4.2
Key Performance Indicators Balanced Scorecard

Perspektif	Key Performance Indicators (KPI)
Keuangan	Peningkatan Pendapatan
	Minimalisasi Biaya Operasional
Pelanggan	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
Proses Bisnis Internal	Proses pengerjaan laporan penilai
Perkembangan dan pertumbuhan	Kepuasan karyawan

Sumber: Data diolah

Tabel diatas menunjukkan *key performance indicators* (KPI) dari masing-masing perspektif dalam balance scorecard. Yang menjelaskan bahwa pada asing-

masing perspektif mempunyai keutamaan yang dijadikan tolak ukur dalam penilaian dari dua aspek yang berbeda yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada perusahaan jasa seperti KJPP dapat dilakukan berdasarkan kajian dari berbagai aspek, meskipun pada umumnya pengukuran dengan metode ini digunakan oleh perusahaan dagang, manufaktur dan sektor publik, disini peneliti merancang pengukuran dengan metode *balanced scorecard* untuk KJPP Hari Utomo dan Rekan sebagai pengukuran kinerja dilihat dari masing-masing keempat perspektifnya.

1. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. *Harvest* adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya.

Penilaian kinerja keuangan menggunakan ukuran rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Bahwa pengukuran menggunakan BOPO dapat digunakan pada perusahaan jasa. Kemudian pengukuran yang kedua dengan menggunakan rasio profitabilitas yaitu *Return of equity*. Pengukuran ini untuk

mengetahui tingkat pengembalian yang dihasilkan oleh perusahaan untuk setiap satuan mata uang yang menjadi modal perusahaan.

a. Peningkatan Pendapatan

Sasaran strategi yang pertama pada perspektif keuangan yaitu peningkatan pendapatan. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.3
Perolehan Pendapatan

Tahun	Pendapatan
2012	4.209.140.000
2011	3.212.800.000

Sumber: KJPP Hari Utomo dan Rekan

Dengan menggunakan rasio profitabilitas *Return On Equity* yaitu dengan formula : $Return\ On\ Equity = \frac{lababersih}{ekuitas} \times 100\%$. Dari hasil perhitungan diketahui rasio pada tahun 2011 sebesar 49%, sedangkan pada tahun 2012 diketahui sebesar 87%. Dalam rentan waktu setahun mengalami kenaikan sebesar 38%. Semakin besar ROE menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik yang berdampak pada meningkatnya pendapatan.

b. Biaya Operasional

Sasaran strategi yang ditetapkan yaitu minimalisasi biaya operasional. Ukuran hasil dari sasaran strategi yaitu mengukur biaya operasional yang dikeluarkan oleh

perusahaan. Penilaian atas minimalisasi biaya operasional dilihat melalui pengukuran rasio BOPO. Berikut tabel terkait dengan operasional :

Tabel 4.4

Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional

Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan Operasional
2012	2.477.518.400	4.424.140.000
2011	2.313.022.600	3.467.800.000

Sumber: KJPP Hari Utomo dan Rekan

Dengan menggunakan rasio BOPO yaitu dengan formula :

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

.Dari perhitungan diketahui hasil perhitungan

dengan rasio ini untuk tahun 2011 sebesar 66% sedangkan untuk tahun 2012 diketahui sebesar 56% . jadi dapat diketahui bahwa rasio mengalami penurunan yang berarti menunjukkan penurunan biaya operasionalnya. Semakin rendah BOPO berarti semakin efisien perusahaan tersebut dalam mengendalikan biaya operasionalnya, dengan adanya efisiensi biaya maka keuntungan yang diperoleh perusahaan akan semakin besar.

Tabel 4.5

Rasio Keuangan KJPP Hari Utomo dan Rekan tahun 2011-2012

Keterangan	Tahun 2012	Tahun 2011
Return On Equity	87%	42%
BOPO	56%	66%

Sumber : Data diolah

Tabel 4.6
Pencapaian sasaran strategik pada perspektif keuangan

PERSPEKTIF KEUANGAN (Bobot: 40%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan Pendapatan	Perolehan profit lebih tinggi	20%	90%	87%	19,3%
Minimalisasi biaya operasional	Penurunan biaya operasional	20%	90%	60%	15,5%

Sumber: Data diolah

Dalam meminimalisasi biaya dijelaskan pula dalam surat Al-Israa: 27



27. *Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya.*
Telah di jelaskan dalam ayat tersebut bahwasanya setiap umatnya sangat dianjurkan melakukan penghematan terkait mengenai dengan biaya yang sifatnya konsumtif. Jadi setiap manusia hendaknya memperhitungkan dengan baik apa-apa yang dibutuhkan tanpa harus mengeluarkan biaya.

2. Perspektif Pelanggan

- a. Dari hasil pengukuran besarnya pangsa pasar diketahui bahwa persaingan antar KJPP yang ada di Surabaya sangat ketat. Dari hasil survey bahwasanya ada 11 KJPP yang menjadi pesaingnya. Akan tetapi KJPP Hari Utomo dan rekan dapat

bersaing dengan baik . Hal ini terbukti bahwa KJPP Hari utomo menjadi salah satu KJPP terbaik di Surabaya.

b. Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Pengukuran kinerja pada perspektif ini yaitu dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ketahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan dinilai mampu memperoleh pelanggan baru. Hal ini dapat dilakukan dengan formula

$$\text{Tingkat perolehan pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4.7

Jumlah Pelanggan atau Rekanan

Tahun	Jumlah Pelanggan/Rekanan	Jumlah Pelanggan Baru
2012	28 Rekanan	15 Rekanan

Sumber: KJPP Hari Utomo dan Rekan

Dari hasil perhitungan formula diketahui bahwa peningkatan jumlah pelanggan atau rekanan Bank sebesar 34,8%.

c. Retensi pelanggan merupakan Ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan, atau bisa juga menunjukkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan. Untuk mengukurnya Dengan formula rumus tingkat retensi pelanggan:

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4.8
Jumlah Pelanggan atau Rekanan

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan
2012	28 Rekanan	43 Rekanan

Dari hasil perhitungan formula diketahui bahwa tingkat retensi sebesar 65,1%. Prosentase retensi pelanggan atau rekanan di KJPP Hari Utomo mampu bertahan dengan baik.

d. Kepuasan Pelanggan diukur dengan menggunakan kuesioner. Hasil dari perhitungan kuesioner dengan menggunakan SPSS diuraikan sebagai berikut :

1. Variabel Kepuasan Pelanggan (X)

Tabel 4.9
Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Pelanggan

No	Variabel	SP		P		R		TP		STP		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X1.1	9	26,5	24	70,6	1	2,9	0	0	0	0	4,24
2	X1.2	6	17,6	27	79,4	1	2,9	0	0	0	0	4,15
3	X1.3	9	26,5	24	70,6	1	2,9	0	0	0	0	4,24
4	X1.4	9	26,5	24	70,6	1	2,9	0	0	0	0	4,24
5	X1.5	8	23,5	25	73,5	1	2,9	0	0	0	0	4,21
6	X1.6	9	26,5	24	70,6	1	2,9	0	0	0	0	4,24
7	X1.7	6	17,6	27	79,4	1	2,9	0	0	0	0	4,15

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, Juni 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 70,6 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang pelayanan yang diberikan KJPP telah sesuai dengan yang diharapkan.
- 2) Sebanyak 79,4 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang KJPP telah memberikan informasi yang tepat dan akurat.
- 3) Sebanyak 70,6 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang KJPP telah menjalin hubungan dan interaksi kepada pelanggan dengan baik.
- 4) Sebanyak 70,6 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang pelayanan yang diberikan KJPP kepada pelanggan sudah memuaskan.
- 5) Sebanyak 73,5 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang prosedur pelayanan terhadap pelanggan tidak berbelit-belit.
- 6) Sebanyak 70,6 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang KJPP Hari Utomo dan rekan telah menanggapi keluhan pelanggan secara tepat.
- 7) Sebanyak 79,4 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang pelayanan KJPP Hari Utomo dan rekan kepada pelanggan bersikap ramah.

2. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Tabel 4.10
Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Variabel	No.Item	r hitung	sig.	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	X1.1	0,498	0,003	Valid
	X1.2	0,660	0,000	Valid
	X1.3	0,896	0,000	Valid
	X1.4	0,896	0,000	Valid
	X1.5	0,627	0,000	Valid
	X1.6	0,896	0,000	Valid
	X1.7	0,660	0,000	Valid

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, Juni 2014

b) Uji Reliabilitas

Suatu instrumen adalah reliabel sebagai alat pengumpul data apabila memberikan hasil yang sama terhadap suatu gejala pada waktu yang berlainan. Menurut Singarimbun instrumen dikatakan reliabel, jika nilai alpha cronbach sama dengan atau di atas 0,6 atau lebih.

Tabel 4.11
Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Kepuasan Pelanggan	0,872	Reliabel

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, Juni 2014

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa nilai alpha cronbach pada variabel dependen dan independen berada di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut telah reliable dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Tabel 4.12
Pencapaian sasaran strategik pada perspektif pelanggan

PERSPEKTIF PELANGGAN					
(Bobot: 30%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	bobot	Target	Realisasi	Skor
Kepuasan pelanggan	Mampu bersaing dengan baik	15%	90%	50%	8,3%
Perluasan Usaha	Peningkatan pelanggan baru	7%	100%	7%	4,9%
Mempertahankan	Kesetiaan	8%	100%	8%	6,4%

Pelanggan	Pelanggan				
-----------	-----------	--	--	--	--

Sumber: Data diolah

Dalam peningkatan kepuasan pada konsep islam juga dijelaskan bahwasanya dalam memberikan pelayanan baik berupa barang atau jasa hendaklah memberikan yang terbaik dan berkualitas. Hal ini sesuai dalam Al-Quran surat Al-Baqarah ayat 267 yaitu :



267. Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.(Qs.Albaqoroh)

3. Perspektif Bisnis Internal

- a. Sasaran strategi dalam perspektif bisnis internal yaitu dengan adanya proses inovasi yang dilakukan oleh KJPP dengan melakukan perluasan usahanya. Hasil dari perluasan usahanya dapat dilihat dari banyaknya rekanan Bank dan Dinas pada tiga tahun terakhir berjumlah 43 rekanan yang menerima jasa dari KJPP Hari Utomo dan rekan.

- b. Dalam proses operasi penilaian yang dilakukan KJPP yaitu dengan melakukan penilaian terhadap suatu asset dan anggunan dilakukan dengan proses yang baik sehingga akan diperoleh hasil penilaian yang sesuai dengan nilai yang akurat. Dalam proses tersebut efisiensi waktu dan konsistensi dalam mengerjakannya menjadi bagian utama guna meningkatkan kinerja operasinya. Pengukuran waktu pengerjaan dimulai dengan survey lapangan kemudian mencari data pembandingan guna estimasi nilai harga pasar yang berlaku kemudian membuat laporan penilaian hingga memperoleh hasil penilaian yang akurat.
- c. Kemudian strategi yang dilakukan KJPP dalam bisnis internalnya yaitu layanan purna jual yaitu layanan yang diberikan KJPP terhadap penerima jasa apabila hasil penilaian belum sesuai dengan yang diinginkan. Akan tetapi layanan purna jual ini sangat jarang dilakukan hal terbukti bahwa hampir tidak ada pelanggan yang komplain atas kesalahan penilaian karena jaminan mutu penilaian dan pengakuratan data sudah di proses sebaik mungkin.

Tabel 4.13
Pencapaian sasaran strategik pada perspektif Bisnis Internal

PERSPEKTIF Bisnis Internal (Bobot: 15%%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	bobot	Target	Realisasi	Skor
Proses Inovasi	Perluasan Usaha	5%	5%	4%	4%
Proses Penilaian	Hasil penilaian akurat	5%	100%	90%	4,5%
Layanan purna jual	Tingkat complain	5%	100%	90%	4,5%

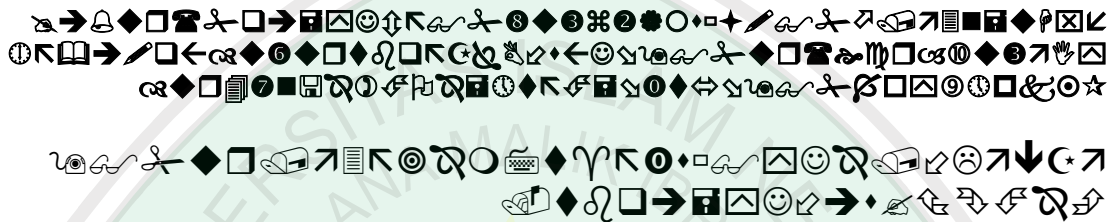
	pelanggan rendah				
--	---------------------	--	--	--	--

Sumber: Data diolah

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Strategi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang pertama yaitu peningkatan kualitas dan kompetensi yang dimiliki karyawan KJPP Hari Utomo dan Rekan. Hasil yang dapat digunakan untuk mengukur tercapainya strategi peningkatan dan kompetensi yaitu dengan mengikut sertakan pelatihan atau pendidikan yang meliputi profesi penilai dan jumlah karyawan yang mengikuti tahap-tahap pendidikan.
- b. Keadaan teknologi dan informasi mempermudah proses penyampaian informasi kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan. keadaan ini terbukti bahwa di KJPP Hari Utomo dan Rekan telah memenuhi kebutuhan teknologi dan informasinya yaitu terdapat komputer pada masing-masing meja kerja karyawan dengan fasilitas akses internet dan telepon untuk berkomunikasi dengan pimpinan, rekan kerja dan para klien.
- c. Memperhatikan kepuasan dan motivasi karyawan dalam bekerja sangat mempengaruhi kinerjanya. Kepuasa dan motivasi kerja karyawan yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih semangat sehingga dapat memperlancar KJPP Hari Utomo dalam menerapkan profesionalisme yang memiliki integritas sesuai dengan visi yang ada. Dalam islam dijelaskan bahwa setiap melakukan pekerjaan

dianjurkan untuk bekerja sebaik mungkin untuk meningkatkan kepuasan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan dalam sebuah proses kerja yang baik. Dalam Al-Qur'an dijelaskan dalam Al-Qur'an :



105. dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Kemudian untuk melihat tingkat kepuasan karyawan digunakan pengukuran melalui kuesioner. Berikut uraian deskriptif jawaban dengan perhitungan SPSS :

a. Variabel Kepuasan Karyawan (X)

1. Motivasi untuk bekerja (X1)

Tabel 4.14
Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel motivasi untuk bekerja

No	Variabel	SP		P		R		TP		STP		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X1.1	3	8,8	17	50,0	11	32,4	1	2,9	2	5,9	3,52
2	X1.2	5	14,7	18	52,9	5	14,7	6	17,6	0	0	3,64
3	X1.3	1	2,9	18	52,9	14	41,2	1	2,9	0	0	3,55

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, Juni 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 50,0 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang KJPP telah memberikan penghargaan prestasi kerja kepada karyawan sudah sesuai. Prestasi kerja yang diberikan berupa bonus.
- 2) Sebanyak 52,9 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang gaji yang diberikan selama ini telah sesuai dengan apa yang dikerjakan.
- 3) Sebanyak 52,9 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang tunjangan yang diberikan kepada karyawan sudah sesuai.

2. Hubungan dengan kepemimpinan (X2)

Tabel 4.15
Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Hubungan dengan
Kepemimpinan

No	Variabel	SP		P		R		TP		STP		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X2.1	5	14,7	23	67,6	4	11,8	1	2,9	1	2,9	3,88
2	X2.2	6	17,6	13	38,2	11	32,4	4	11,8	0	0	3,61
3	X2.3	14	41,2	19	55,9	1	2,9	0	0	0	0	4,38
4	X2.4	10	29,4	16	47,1	7	20,6	1	2,9	0	0	4,02

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, Juni 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 67,6 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang kebijakan yang diterapkan oleh KJPP Hari Utomo dan Rekan sudah sesuai dengan peraturan.
- 2) Sebanyak 38,2 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang keleluasaan dalam berpendapat selama ini.
- 3) Sebanyak 55,9 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang jalinan komunikasi dengan rekan kerja terjalin dengan baik.

- 4) Sebanyak 47,1 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang komunikasi dengan pimpinan terjalin dengan baik.

3. Kondisi tempat kerja (X3)

Tabel 4.16
Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kondisi Tempat Kerja

No	Variabel	SP		P		R		TP		STP		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X3.1	9	26,5	21	61,8	4	11,8	0	0	0	0	4,14
2	X3.2	10	29,4	23	67,6	1	2,9	0	0	0	0	4,26

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, Juni 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 61,8 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang merasa kelengkapan peralatan kerja di KJPP Hari Utomo dan Rekan telah memenuhi standart perusahaan.
- 2) Sebanyak 67,6 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang sarana dan fasilitas di tempat kerja selama ini (misalnya toilet, AC, kantin) sudah tersedia.

4. Semangat dalam bekerja (X4)

Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Semangat dalam Bekerja

No	Variabel	SP		P		R		TP		STP		Rata-rata
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X4.1	11	32,4	23	67,6	0	0	0	0	0	0	4,32
2	X4.2	9	26,5	25	73,5	0	0	0	0	0	0	4,26

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, Juni 2014

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 67,6 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang disiplin kerja yang diterapkan KJPP Hari Utomo dan Rekan selama ini sudah sesuai dengan peraturan dan mendukung kinerja kantor.
- 2) Sebanyak 73,5 % responden menyatakan puas terhadap pernyataan tentang jam kerja yang diberlakukan pada KJPP Hari Utomo dan Rekan sesuai dengan porsi jam kantor pada umumnya

Tabel 4.17
Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel	No.Item	r hitung	sig.	Keterangan
Motivasi untuk Bekerja	X1.1	0,880	0,000	Valid
	X1.2	0,905	0,000	Valid
	X1.3	0,818	0,000	Valid
Hubungan dengan Kepemimpinan	X2.1	0,782	0,000	Valid
	X2.2	0,783	0,000	Valid
	X2.3	0,773	0,000	Valid
	X2.4	0,815	0,000	Valid
Kondisi Tempat Kerja	X3.1	0,924	0,000	Valid
	X3.2	0,890	0,000	Valid
Semangat bekerja	X4.1	0,816	0,000	Valid
	X4.2	0,842	0,000	Valid

Berdasarkan hasil pada tabel di atas, diketahui bahwa semua item penelitian baik pada variabel dependen maupun variabel independen memiliki nilai signifikansi yang lebih kecil dari taraf nyata 0,05 dan r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,286). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Tabel 4.18
Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Motivasi untuk Bekerja	0,823	Reliabel
Hubungan dengan Kepemimpinan	0,781	Reliabel
Kondisi Tempat Kerja	0,780	Reliabel
Semangat bekerja	0,735	Reliabel

Sumber: Data primer (Kuesioner) yang diolah, juni 2014

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa nilai alpha cronbach pada variabel dependen dan independen berada di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut telah reliabel dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Tabel 4.19
Pencapaian sasaran strategik pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

PERSPEKTIF Pembelajaran dan Pertumbuhan (Bobot: 15%%)					
Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	bobot	Target	Realisasi	Skor
Peningkatan kualitas karyawan	Pelatihan dan pendidikan profesi penilai	5%	80%	60%	3,7%
Ketersediaan Teknologi	Teknologi informasi memadai	4%	100%	90%	3,6%
Kepuasan pelanggan	Kinerja karyawan	6%	100%	70%	4,2%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan uraian tabel yang menjelaskan tentang pencapaian strategi dari masing-masing perspektif balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif

pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan dalam sebuah tabel matriks balanced scorecard. Berikut ini adalah hasil matriks balanced scorecard dari masing-masing perspektif :

Tabel 4.20

Matriks Balanced Scorecard untuk KJPP Hari Utomo dan Rekan

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Score(R/Tx B)
Keuangan	Peningkatan pendapatan	Perolehan profit lebih tinggi	20%	90%	87%	19,3
	Minimalisasi biaya operasional	Penurunan biaya operasional	20%	90%	60%	15,5
Pelanggan	Kepuasan pelanggan	Mampu bersaing dengan baik	15%	90%	50%	8,3
	Perluasan Usaha	Peningkatan pelanggan	7%	100%	7%	4,9
	Mempertahankan pelanggan	Kesetiaan Pelanggan	8%	100%	8%	6,4
Bisnis Internal	Proses inovasi	Perluasan Usaha	5%	5%	4%	4
	Proses penilaian	Hasil penilaian akurat	5%	100%	90%	4,5
	Layanan purna jual	Tingkat complain rendah	5%	100%	90%	4,5
Pertumbuhan dan pembelajaran	Peningkatan kualitas karyawan	Pelatihan dan pendidikan profesi penilaian	5%	80%	60%	3,7
	Teknologi	Teknologi informasi	4%	100%	90%	3,6

		memadai				
	Kepuasan Karyawan	Kinerja karyawan	6%	100%	70%	4,2
Total			100%			78,9

Sumber : Data diolah

Dari pemaparan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa dalam matriks *balanced scorecard* KJPP Hari Utomo dan Rekan di lihat dari masing-masing perspektif baik keuangan maupun non keuangan memperoleh skor keseluruhan sebesar 78,9%. Dari matriks *balanced scorecard* diatas dapat dilihat sasaran strategi yang belum mencapai target yang telah ditetapkan sehingga perlu diadakan evaluasi kinerja untuk memenuhi target yang telah ditentukan oleh KJPP Hari Utomo dan Rekan.

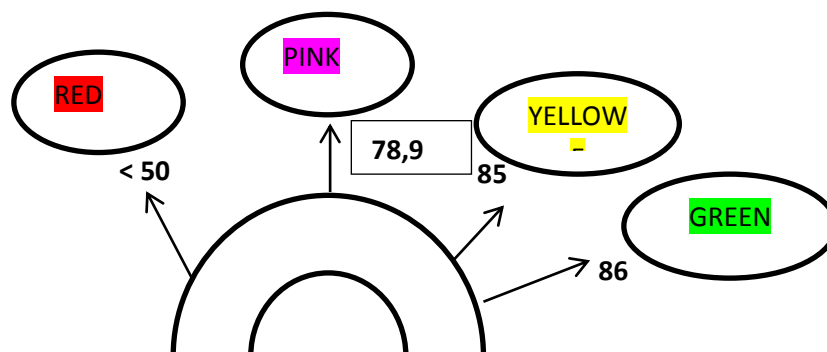
Berikut ini dashboard *balanced scorecard* untuk mengetahui kriteria penilaian yang sudah dicapai :

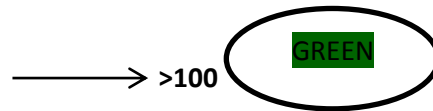
Tabel 4.21
Kriteria Penilaian Kinerja

Rentang nilai	Kriteria	Warna
Diatas 100	Istimewa	Hijau Tua
86 – 100	Sangat Baik	Hijau Muda
60 – 85	Baik	Kuning
50 – 59	Rata-rata	Merah Muda
Dibawah 50	Buruk	Merah Tua

Sumber: Sukardi Kodrat, David: 2009

Gambar 4.5
DASHBOARD *Balanced Scorecard*





Dari gambar dashboard *balanced scorecard* dapat dijelaskan bahwa menurut matriks *balanced scorecard* atas pengukuran kinerja KJPP Hari Utomo dan Rekan memperoleh skor keseluruhan yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan sebesar 78,9%. Menurut kriteria penilaian kinerja bahwa KJPP Hari Utomo dan Rekan masuk dalam kategori area kuning yang memiliki rentang nilai 60%-85%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pada KJPP HARI Utomo dan Rekan dari pengukuran empat perspektif *balanced scorecard* secara garis besar sudah baik, namun ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan di evaluasi kembali untuk mencapai hasil yang terbaik.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perancangan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada perusahaan jasa tepatnya KJPP Hari Utomo dan Rekan dapat ditetapkan yang sebelumnya belum ada yang menggunakan nya.