

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA RADIO
REPUBLIK INDONESIA KUPANG**

***ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD IN MEASURING RADIO
PERFORMANCE OF RADIO REPUBLIK INDONESIA KUPANG***

Maria B. Mawarni G. Wutun

mawarwatun@mail.com

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Unwira Kupang

Abstract

This study aims to determine the performance achievement of RRI Kupang with the Balanced Scorecard method. Data collection techniques used in this research are interviews and documentation. The data sources used are primary data and secondary data. The data analysis technique used is the Balanced Scorecard, namely by the stages of knowing the vision and mission of RRI Kupang, identifying strategic targets and Key Performance Indicators (KPI), performing strategic validation and KPI, defining strategic objectives and KPIs into the Balanced Scorecard. Based on research conducted at Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Kupang, four (4) perspectives of the Balanced Scorecard concept (growth and learning, internal business processes, customers and finance) found eleven (11) strategic goals to carry out missions to achieve the planned vision which is to improve employee skills, improve employee welfare, increase employee job satisfaction, innovation process, operation process, increase number of listener, increase listener satisfaction, suitability of planning and budgeting, effectiveness of activity implementation, compliance with regulations and efficiency of activity implementation. Of the eleven strategic goals, a 20 Key Performance Index was obtained.

Keyword: *Balanced Scorecard, Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pencapaian kinerja RRI Kupang dengan metode *Balanced Scorecard* sehingga mampu mempertahankan bidang jasa yang dijalankan hingga saat ini. Teknik pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan *Balanced Scorecard* yaitu dengan tahapan mengetahui visi dan misi RRI Kupang, identifikasi sasaran strategi dan KPI, melakukan validasi strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI), pendefinisian sasaran strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Kupang, empat (4) perspektif konsep *Balanced Scorecard* (pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan serta keuangan) ditemukan sebelas (11) sasaran strategi untuk melakukan misi demi tercapainya visi yang direncanakan yaitu meningkatkan *skill* pegawai, meningkatkan kesejahteraan hidup pegawai, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, proses inovasi, proses operasi, meningkatkan jumlah pendengar, meningkatkan kepuasan pendengar, kesesuaian perencanaan dan penganggaran, efektivitas pelaksanaan kegiatan, kepatuhan terhadap regulasi dan efisiensi pelaksanaan kegiatan. Dari sebelas sasaran strategis diperoleh 20 *Key Performance Index*.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja*.

Pendahuluan

Manajer yang baik memiliki pandangan menyeluruh tentang sebuah bisnis. Sebagai penunjang, diperlukan sebuah model pengukuran kinerja yang juga komprehensif merujuk kepada visi, misi, strategi, sasaran dan tujuan perusahaan. Manajemen konvensional cenderung menjadikan kinerja keuangan sebagai target tunggal yang kurang diperhatikan hubungan integralnya dengan faktor-faktor non keuangan. Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan merupakan suatu proses umpan balik dari akuntan kepada manajemen yang menyediakan informasi tentang seberapa baik kesesuaian tindakan dengan rencana yang telah dibuat. Selain itu, pengukuran kinerja juga dimanfaatkan sebagai proses untuk mengidentifikasi bagian-bagian dalam perusahaan yang harus dikoreksi untuk perbaikan kinerja dimasa yang akan datang. Dalam implementasinya, ukuran kinerja secara sistematis harus saling menunjukkan hubungan manajerial. Faktor-faktor non-keuangan harus berkorelasi positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dikembangkan dan diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 untuk membantu akuntan manajemen memberikan lebih banyak informasi tentang keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi. BSC menganggap bahwa kinerja keuangan bukanlah satu aspek yang berdiri sendiri dalam membentuk kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan menerapkan BSC, akuntan manajemen dapat melakukan lebih dari memprediksi keuntungan, memberikan informasi untuk keputusan tentang harga produk atau membeli peralatan baru. BSC juga memberikan informasi untuk membantu manajer dan investor menilai seberapa dekat perusahaan bergerak mencapai berbagai tujuan dan sasarannya. BSC merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2009). Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa strategi yang berhasil harus mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu: Perspektif Keuangan: menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti laba bersih dan pendapatan, Perspektif Pelanggan: mempertimbangkan kepuasan pelanggan dan seberapa baik perusahaan bersaing melawan pesaingnya dalam memenuhi kepuasan pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal: mempertimbangkan seberapa baik perusahaan mengembangkan, memproduksi dan menyerahkan produk dan jasa serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: mengevaluasi kemampuan karyawan untuk berubah dan melakukan perbaikan diri. Faktor pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan merupakan 3 (tiga) faktor non-keuangan yang memberikan efek domino terhadap profitabilitas sebagai representasi kinerja keuangan.

Berkembangnya teknologi informasi saat ini, para pegawai yang terlibat langsung dalam perusahaan mulai ingin mendapatkan hak-hak yang relatif sama pada semua level manajemen (sesuai tingkatan jabatan), dimana pegawai level bawah pun merasa perlu mengetahui efek finansial dari tiap aktivitas mereka, maka pengukuran kinerja semakin tidak cukup memadai dengan menggunakan pendekatan keuangan saja, tetapi juga perlu pendekatan non-keuangan secara seimbang.

Di Indonesia, banyak perusahaan *go public* yang sudah menerapkan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) antara lain PT. Garuda Indonesia Airlines, PT. Kereta Api Indonesia, PT. ANTAM dan PT. Bank Rakyat Indonesia. Perkembangan sistem informasi saat ini juga “memaksa” media elektronik terutama radio baik skala nasional maupun lokal untuk melangkah ke media *online*. Hal ini

dapat membuktikan bahwa radio mampu bersaing mempertahankan bisnis jasa yang dijalankan dan tetap mampu memenuhi hiburan maupun berita yang diinginkan oleh masyarakat pendengar.

Radio Republik Indonesia Kupang adalah stasiun radio tertua di Kota Kupang. Berdirinya RRI Kupang merupakan hal yang menarik karena penggagasnya adalah masyarakat sendiri. Dalam suasana persiapan menjelang berdirinya Propinsi NTT, ada sejumlah tokoh yang melihat bahwa NTT adalah propinsi (yang akan segera berdiri) dengan wilayah yang berbatasan dengan negara lain, yaitu Timor Portugis (kemudian menjadi propinsi Timor Timur, dan sekarang menjadi negara merdeka Republik Demokratik Timor Leste-RDTL) dan Australia di Selatan, perlu memiliki suatu media yang menyuarakan kepentingan negara RI serta menyajikan siaran yang sesuai dengan budaya Indonesia. Pertimbangan lain ialah, NTT yang terdiri atas 556 pulau besar dan kecil, dengan sekitar 43 pulau yang berpenghuni membutuhkan media informasi dan hiburan yang murah dan dapat menjangkau semuanya. Berikut adalah program acara unggulan yang diberikan oleh Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Kupang (LPP RRI Kupang):

Tabel 1. Program Acara Unggulan RRI Kupang

No	Programa	Deskripsi Acara
1.	Pro 1 (94.4 FM)	Hallo Flobamora: sebuah acara Kapsul Sistem di pagi hari yang berisi informasi, obrolan ringan, salam antara sesama pendengar dan renungan pagi. Animo masyarakat mengikuti acara ini sangat tinggi. Album Nostalgia: sebuah acara siaran hiburan berisi catatan peristiwa yang berkaitan dengan dunia seni di masa lalu, catatan perjalanan artis dan lagu-lagu tempo dulu yang masih kategori kenangan abadi. Lebih dari 20 tahun acara ini bertahan sebagai salah satu acara yang paling banyak diminati oleh pendengar kelompok usia 35 tahun ke atas. Dialog Pagi dan Sore (Sudut pandang): sebuah acara perbincangan tentang realita yang dihadapi masyarakat dengan menghadirkan narasumber di studio serta interaksi dengan pendengar lewat telepon. Dialog Interaktif Suara Publik: sebuah acara dialog sekali sepekan yang mengangkat isu aktual yang sedang hangat dibicarakan dengan menghadirkan narasumber terkait serta membuka partisipasi pendengar lewat telepon.
2.	Pro 2 (90.9 FM)	Morning Fresh: sebuah acara di pagi hari yang berisi informasi, salam antara sesama pendengar dan renungan pagi. Animo masyarakat mengikuti acara ini sangat tinggi. Obras (Obrolan Santai): sebuah program interaktif yang menampilkan diskusi tentang topik ringan yang sedang hangat di masyarakat dengan melibatkan pendengar untuk memberikan komentar.
3.	Pro 4 (101.4 FM)	Katong pung Flobamora: (Informasi Budaya, Pariwisata dan hiburan lagu daerah) Cerita Katong pung Kampung: (Cerita rakyat NTT dalam Dialek Kupang)

Sumber: Bagian Penyiaran RRI Kupang

Dari tabel 1.1, dapat dilihat program acara unggulan dari setiap programa yang ada di RRI Kupang. Fenomena yang terjadi saat ini adalah perubahan perilaku para pendengar khususnya generasi muda yang ditandai dengan tingginya konsumsi hiburan maupun berita melalui *smartphone*. Kejadian ini membuat pengelola stasiun radio harus memikirkan

strategi-strategi yang tepat untuk mempertahankan pendengar. Menurut Sholahuddin (2014) terdapat dua strategi yang dapat digunakan untuk tetap bertahan di tengah persaingan industri media, yaitu menciptakan produk baru dan melakukan modifikasi produk.

Dengan eksistensi sejauh ini, sekilas dapat dinilai RRI Kupang memiliki kinerja yang baik karena dapat bertahan sampai saat ini. Dari alasan inilah kami ingin melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Radio Republik Indonesia Kupang”.

Kinerja Perusahaan

Menurut Rivai dan Basri (2000 : 28), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Mulyadi (2001 : 353) mendefinisikan pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mardiasmo (2002 : 122), tujuan sistem pengukuran kinerja adalah: a) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*); b) Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi; c) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai tujuan; d) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007 : 360) adalah sebagai berikut: a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimal; b) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personil seperti : promosi, transfer dan pemberhentian; c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personil dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal; d) Menyediakan umpan balik bagi personal mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka; e) Menyediakan dasar bagi distribusi penghargaan.

Kaplan dan Norton (2000 : 75), menyatakan bahwa kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada kinerja keuangan adalah: a) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual perusahaan (sumber daya manusia); b) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) menterjemahkan misi dan strategi organisasi/perusahaan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja bagi empat (4) macam perspektif yaitu:

a. Perspektif keuangan,

Menguraikan akibat ekonomi dari tindakan yang dilakukan dalam ketiga perspektif lainnya, Kismiaji (2002, 374). Kaplan dalam Salman dan Farid (2016, 265) menggolongkan perusahaan ke dalam tiga (3) tahap perkembangan industri yaitu:

growth, *sustain* dan *harvest*. Setiap tahapan ini mempunyai tujuan keuangan yang berbeda. Tahap *growth* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini, perusahaan diharapkan memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnisnya. Untuk itu maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya apa yang akan disediakan untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Jadi secara keseluruhan, pada tahap ini tujuan keuangan perusahaan adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran atau target.

Tahap kedua adalah tahap bertahan hidup (*sustain*). Pada tahap ini, akan ditentukan apakah investasi yang telah dikeluarkan suatu bisnis akan ditarik atau sebaliknya akan dilakukan investasi kembali yang tentu saja setelah mempertimbangkan tingkat pengembalian (*return*) dari investasi yang telah dikeluarkan perusahaan. Dari sifat tahap kedua ini, maka tujuan keuangan yang ditekankan untuk dicapai adalah memperoleh keuntungan. Selanjutnya pada tahap ketiga adalah tahap menuai (*harvest*). Pada tahap ini, suatu perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas (*cash flow*) dan mengurangi aliran dana.

Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek strategi yang dilakukan perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki perusahaan, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan asset dan strategi investasi yang optimal. Beberapa ukuran kinerja dari perspektif keuangan yang bisa digunakan: *Return on Investment* (ROI), *Return on Sales*, *Return on Asset* (ROA), laba bersih, penjualan bersih (*net sales*), peringkat kredit (*credit rating*), sumbangan yang diterima, harga saham dan profit per karyawan.

b. Perspektif pelanggan,

Menggambarkan segmen pelanggan dan segmen pasar yang akan disasar oleh perusahaan, Kismiaji (2002, 374). Kaplan (1996) dalam Salman dan Farid (2016, 267) memberikan pendapat bahwa pelanggan (*customer*) merupakan pihak yang secara aktual memberikan pendapatan penjualan kepada perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama, yaitu:

- 1) Pengukuran pangsa pasar, pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang dinyatakan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau volume yang terjual atas setiap unit produk.
- 2) *Customer retention*, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
- 3) *Customer acquisition*, pengukuran dapat dilakukan dengan menghitung persentase jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada.

- 4) *Customer satisfaction*, pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah survey melalui surat, interview melalui telepon, atau *personal interview*.
 - 5) *Customer profitability*, analisis profitabilitas pelanggan dapat membantu manajer untuk mengidentifikasi individu atau kelompok pelanggan yang memberikan sumbangan terhadap profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.
- c. Perspektif proses bisnis internal

Menguraikan proses intern yang dibutuhkan untuk menghasilkan nilai bagi para pelanggan dan pemilik. Dalam perspektif ini, perusahaan fokus pada dua (2) proses bisnis utama, yaitu:

- 1) Proses inovasi. Dalam proses penciptaan nilai bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu proses yang penting. Efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah (*value added*) bagi pelanggan. Secara garis besar, proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu, (1) pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) pengukuran terhadap proses pengembangan produk.
- 2) Proses operasi. Proses operasi yang dilakukan oleh tiap-tiap perusahaan lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

Beberapa ukuran kinerja yang dapat digunakan dalam perspektif ini antara lain: penjualan produk baru, pengiriman tepat waktu, waktu untuk menyelesaikan keluhan pelanggan, jumlah produk yang cacat, persediaan bahan baku, perputaran persediaan, biaya pengendalian kualitas, waktu pengaturan dan jumlah kerusakan persediaan.

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menggambarkan kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Perspektif ini berkaitan dengan tiga (3) faktor penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran, yaitu:

- 1) Kemampuan karyawan.

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan dengan menggunakan tiga faktor berikut, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi: tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik dari karyawan, kemudahan dalam memperoleh informasi sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaan, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan dan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan.

Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain: gaji yang diperoleh setiap karyawan dan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan itu.

- 2) Retensi Karyawan

Merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta tidak tampak (*intangible asset*) yang tak ternilai bagi perusahaan. Jadi jika ada karyawan berkualitas yang keluar dari perusahaan atas kemauan sendiri, maka hal ini merugikan perusahaan karena kehilangan modal intelektual.

3) Kemampuan sistem informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh kemudahan akses yang diperoleh karyawan terhadap sistem informasi sehingga karyawan akan memiliki kinerja yang lebih baik.

Pengukuran terhadap akses informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi, dan informasi lain yang dibutuhkan karyawan dari sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan.

4) Motivasi, pemberian wewenang, dan pembatasan wewenang karyawan.

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Salman dan Farid (2016, 256) mengemukakan beberapa manfaat yang diberikan BSC bagi perusahaan yaitu: a) Menjelaskan visi organisasi; b) Menyelaraskan organisasi/perusahaan untuk mencapai visi itu; c) Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya; d) Meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

Empat (4) keunggulan yang diperoleh perusahaan dengan menerapkan BSC adalah:

a. Komprehensif (*comprehensive*)

Sebelum konsep BSC lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah BSC berhasil diterapkan, para eksekutif perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya. Pengukuran yang lebih holistik, luas dan menyeluruh (komprehensif) ini berdampak pada perusahaan untuk lebih bijak dalam memilih strategi perusahaan dan memberikan kemampuan bagi perusahaan itu untuk memasuki arena bisnis yang lebih kompleks.

b. Koheren (*coherence*)

Di dalam BSC ada istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif mempunyai tujuan atau sasaran strategis (*strategic objective*). Tujuan atau sasaran objektif ini merupakan keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Tujuan atau sasaran strategis untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan dengan hubungan sebab akibat. Misalnya pertumbuhan *Return on Investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan pada konsumen. Pelayanan pada konsumen bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna dan

keberhasilan penerapan teknologi informasi ini didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren.

c. Seimbang (*balanced*)

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam BSC juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal dalam perusahaan bertanggung jawab memajukan perusahaan.

d. Terukur (*measured*)

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*” artinya “ketika perusahaan dapat mengukur sesuatu, perusahaan dapat mengelolanya dan jika perusahaan dapat mengelola sesuatu, perusahaan dapat mencaai tujuan yang diharapkan. Sasaran strategis yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, tetapi melalui BSC dapat dikelola karena setiap perspektif dapat ditentukan ukuran yang tepat.

Radio

Media dalam komunikasi massa dibagi atas dua jenis yaitu, media cetak dan elektronik. Media massa mampu menimbulkan keserempakan di antara khalayak yang sedang memperhatikan pesan yang dilancarkan oleh media tersebut (Effendy, 2013:26), salah satunya media elektronik yaitu radio. Menurut Riswandi (2009:1), penyiaran radio adalah media komunikasi massa dengan yang menyalurkan gagasan informasi dalam bentuk suara secara umum dan terbuka, berupa program yang teratur dan berkesinambungan. Radio berasal dari kata *Radios* yang berarti benda-benda elektronika yang menciptakan suara untuk berkomunikasi (Sanityastuti, 1997:56). Radio merupakan alat menyampaikan informasi dengan memanfaatkan adanya gelombang elektromagnetik. Radio sebagai media massa komunikasi elektronik tentunya ada beberapa kekuatan yang dimiliki oleh radio itu sendiri diantaranya:

1. Menjaga mobilitas, radio berusaha agar mobilitas pendengar tetap tinggi. Radio dapat didengarkan di berbagai aktifitas dan keberadaannya tidak mengganggu.
2. Informasi tercepat, dibandingkan media lain, informasi yang disiarkan melalui radio dapat menyebar seketika dan lebih murah dalam operasionalnya.
3. Auditif, meskipun hanya memproduksi suara bukan visual, tetapi komunikasi suara mempunyai kelebihan dalam pendekatan kepada pendengar. Dengan demikian karena sifatnya yang auditif ini mendorong masyarakat lebih menyukainya sebagai salah satu media massa yang cepat digemari dengan kemudahan penerimaan tanpa memerlukan keahlian khusus.
4. Menciptakan *theatre of mind*, produksi radio hanya berupa suara tanpa gambar, justru mampu menciptakan imajinasi yang membuat penasaran pendengar.
5. Komunikasi personal, sifat radio dengan komunikasi personalnya sangat menguntungkan untuk menciptakan keakraban antara radio dan pendengar sehingga ikatan kebutuhan dan saling menguntungkan menjadi kuat.
6. Murah, karena pendengar tidak perlu membayar untuk mendengarkan radio. Beda dengan media cetak yang harus dibeli.

Metode

Penelitian dilakukan pada Radio Republik Indonesia (RRI) Kupang yang beralamat di Jl. Tompello No. 8, Fontein, Oebobo, Kota Kupang – Nusa Tenggara Timur. Sumber data yang digunakan yaitu data primer berupa hasil wawancara dan data sekunder berupa laporan atau dokumen seperti: visi dan misi, laporan kinerja keuangan, sejarah RRI Kupang, sejarah RRI Atambua, Ende, Rote dan Sumba, struktur organisasi RRI Kupang, deskripsi acara, pola siaran, data pendengar, kegiatan dan data pegawai. Teknik pengumpulan data berupa wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan: Lima (5) tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut: 1). Mengetahui visi dan misi RRI Kupang; 2) Identifikasi sasaran strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*; 3). Melakukan validasi strategis dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*; 4). Pendefinisian sasaran strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*; 5). Membahas hubungan sebab akibat dari sasaran strategi yang tersusun ke dalam peta strategi (*Strategy Map*).

Pembahasan

1. Visi dan Misi RRI Kupang

a. Visi:

“Menjadikan RRI Radio Terpercaya dan Mendunia”

b. Misi:

- 1) Memberikan pelayanan informasi terpercaya yang dapat menjadi acuan dan saran masyarakat dengan memperhatikan kode etik jurnalistik/kode etik penyiaran.
- 2) Mengembangkan siaran pendidikan untuk mencerahkan, mencerdaskan, dan memberdayakan serta mendorong kreatifitas masyarakat dalam kerangka membangun karakter bangsa.
- 3) Menyelenggarakan siaran yang bertujuan menggali, melestarikan dan mengembangkan budaya bangsa, memberikan hiburan yang sehat bagi keluarga, membentuk budi pekerti, jati diri bangsa di tengah arus globalisasi.
- 4) Menyelenggarakan program siaran berperspektif gender yang sesuai dengan budaya dan melayani kebutuhan kelompok minoritas.
- 5) Memperkuat program siaran di wilayah perbatasan untuk menjaga kedaulatan NKRI.
- 6) Meningkatkan kualitas siaran luar negeri dengan program siaran yang mencerminkan politik dan citra positif bangsa.
- 7) Meningkatkan partisipasi dalam proses penyelenggaraan siaran mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program siaran.
- 8) Meningkatkan kualitas audio dan memperluas jangkauan siaran secara nasional dan internasional dengan mengoptimalkan sumber budaya teknologi yang ada dan mengadaptasi teknologi penyiaran serta mengefisiensikan pengelolaan operasional maupun pemeliharaan teknik.
- 9) Mengembangkan organisasi yang dinamis, efektif, dan efisien dengan sistem manajemen sumber daya (SDM, keuangan, asset, informasi dan operasional) berbasis teknologi informasi dalam mewujudkan tata kelola yang baik (*good corporate governance*).

- 10) Memperluas jejaring dan kerjasama dengan berbagai lembaga di dalam dan luar negeri yang saling memperkuat dan menguntungkan.
 - 11) Memberikan pelayanan jasa-jasa yang terkait dengan penggunaan dan pemanfaatan asset secara akuntabel serta menggali sumber-sumber penerimaan lain untuk mendukung operasional siaran dan meningkatkan kesejahteraan pegawai.
2. Identifikasi Sasaran Strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*

Tabel 2. Rancangan *Balanced Scorecard* RRI Kupang

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan <i>skill</i> pegawai	Diklat (pendidikan dan pelatihan) yang diikuti
	Meningkatkan kesejahteraan hidup pegawai	Pegawai yang memiliki kartu pegawai, kartu taspen, kartu askes, kartu tanda pengenal, kartu suami/isteri.
	Meningkatkan kepuasan kerja pegawai	Indeks kepuasan kerja
Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi	Kantor cabang di Wilayah NTT Program/kegiatan <i>on air</i> dan <i>off air</i>
	Proses Operasi	Aplikasi RRIplay Go 1. Ketepatan pemutaran lagu yang diminta 2. Kecepatan pemutaran lagu yang diminta
Pelanggan	Meningkatkan jumlah pendengar	Persentase penelepon yang terlibat acara <i>on air</i>
	Meningkatkan kepuasan pendengar	<i>Tangible, Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy</i>
Keuangan	Kesesuaian Perencanaan dan Penganggaran	Besarnya gap antara realisasi dengan RPD pada halaman III DIPA
	Efektivitas Pelaksanaan Kegiatan	1. Jumlah SP2D yang mengalami retur 2. Jumlah penyelesaian tagihan yang tepat waktu pada SPM LS Non Belanja Pegawai (17 hari kerja)
	Kepatuhan Terhadap Regulasi	Jumlah pengajuan GUP yang tepat waktu (<30 hari kerja)
	Efisiensi Pelaksanaan Kegiatan	1. Jumlah SPM yang dikembalikan terhadap seluruh SPM yang diajukan 2. Ketepatan waktu penyampaian renkas/RPD harian sebelum tagihan diajukan ke KPPN

Sumber: diolah peneliti 2020

3. Hasil identifikasi sasaran strategi dan *Key Performance Indicator* (KPI) tersebut telah divalidasi dengan menggunakan prosedur *member checking* yaitu proses penelitian mengajukan pertanyaan pada bidang SDM, Keuangan dan Penyiaran guna memperoleh data yang dibutuhkan.
4. Pendefinisian Sasaran Strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari tiga (3) sasaran strategi yaitu: meningkatkan *skill* pegawai, meningkatkan kesejahteraan hidup pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Tiga (3) sasaran strategi ini akan mempengaruhi perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan. Masing-masing sasaran strategi mempunyai tolok ukur untuk mengetahui

tingkat keberhasilan. Pada sasaran strategi meningkatkan *skill* pegawai diukur dengan pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang diikuti oleh pegawai sesuai bidang pekerjaan. Semua diklat dilaksanakan setiap tahun di LPP RRI Jakarta dan wajib diikuti oleh masing-masing bidang. Pada sasaran strategi meningkatkan kesejahteraan hidup pegawai diukur dengan banyaknya jumlah pegawai yang mempunyai kartu-kartu seperti Kartu Pegawai, Kartu Taspen, Kartu Askes, Kartu Tanda Pengenal, Kartu Suami Dan Kartu Isteri. Diketahui jumlah pegawai pada RRI Kupang adalah sebanyak enam puluh tujuh (67) orang dengan perincian 40 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 27 orang Pegawai Bukan PNS yang direkrut langsung oleh RRI Kupang. Pada sasaran strategi meningkatkan kepuasan kerja pegawai diukur dengan banyaknya jawaban puas yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada para pegawai RRI Kupang. Jumlah pilihan puas dari hasil yang diperoleh adalah sebanyak 75 % yang menyatakan sangat setuju dan 25% yang menyatakan setuju maka dapat disimpulkan bahwa pegawai RRI Kupang puas dengan segala fasilitas dan tunjangan yang diberikan.

Perspektif berikut adalah Proses Bisnis Internal. Sasaran strategi yang dimiliki ada dua (2) yaitu proses inovasi dan proses operasi. Pada proses inovasi ada tiga (3) tolok ukur yang digunakan yaitu kantor cabang di Wilayah NTT, program kegiatan *on air* dan *off air* serta aplikasi RRIplay Go. Untuk kantor cabang di Wilayah NTT terdapat empat (4) stasiun radio yaitu di Ende, Atambua, Rote dan Sumba Barat. Tolok ukur yang kedua adalah program atau kegiatan *on air* dan *off air*. Sampai saat ini RRI Kupang mengudara pada empat (4) Program yaitu: Program 1, atau Program Daerah yang target pendengarnya adalah masyarakat dari semua umur dengan penekanan materi siaran terbesar ialah siaran pendidikan, siaran budaya, siaran agama dan acara-acara hiburan, Program 2, atau Program Kota yang target pendengarnya ialah masyarakat perkotaan dengan rentang usia antara 13-25 tahun. Pada program ini isi siaran didominasi hiburan dan informasi serta iklan, Program 3 atau Pro 3, yang merupakan bagian dari jaringan berita nasional RRI Jakarta, Program 4 Program Siaran Budaya target pendengarnya ialah masyarakat semua umur dengan penekanan materi siaran kebudayaan. Tolok ukur yang ketiga dari proses inovasi adalah diciptakannya sebuah aplikasi RRI *play Go* yaitu sebuah aplikasi layanan *streaming* radio terbesar, lebih dari delapan puluh (80) kota di seluruh Indonesia, di dalam aplikasi ini terdapat fitur RROnline menyajikan berita terpercaya dari seluruh Indonesia, fitur RRI30” memudahkan pendengar untuk mengirim reportase berupa, foto, audio dan video, fitur BeYoung memudahkan pendengar dapat memutar musik pilihan, fitur RRINet “lihat yang Anda dengar”, fitur ini membawa suasana siaran RRI ke ruangan Anda, fitur Channel5 yaitu saluran musik terbaik di Indonesia yang dimainkan dua puluh empat (24) jam selama tujuh (7) hari. Perspektif bisnis internal yang berikut adalah proses operasi. Tolok ukur yang digunakan ada dua (2) yaitu ketepatan dan kecepatan dalam memutar lagu yang diminta oleh pendengar. Dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui para pendengar RRI Kupang yang diwakili oleh anggota Forum Komunikasi Pemerhati (FKP) merasa puas dengan dua (2) aspek penilaian ini dimana penyiar memutar lagu sesuai dengan permintaan dan kecepatan penyiar mencari lagu tersebut.

Perspektif selanjutnya adalah pelanggan. Perspektif ini memiliki dua sasaran strategi yaitu meningkatkan jumlah pendengar dan meningkatkan kepuasan pendengar. Pada strategi meningkatkan jumlah pendengar diukur dengan rata-rata penelepon yang terlibat dalam acara *on air* di Pro 1, Pro 2 dan Pro 4. Rata-rata penelepon selama tahun 2018 sampai Mei 2019 yang selalu terlibat dalam acara *on air* lebih dari seribu setiap bulan. Hal ini sepintas terlihat bahwa jumlah orang yang terlibat langsung adalah lebih dari seribu tetapi berdasarkan informasi yang diperoleh, jumlah penelepon adalah pendengar yang sama tetapi bisa terlibat secara berulang kali dalam setiap *line* telepon saat *on air*. Pada strategi meningkatkan kepuasan pendengar, diukur dengan jawaban pada kuesioner yang disebarkan kepada anggota Forum Komunikasi Pemerhati (FKP) LPP RRI Kupang dimana pernyataan-pertanyaan tersebut menjelaskan tentang *tangible, reliability, responsiveness, assurance dan empathy*.

Perspektif yang terakhir adalah perspektif keuangan. Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) Kupang adalah stasiun radio milik pemerintah Indonesia yang menggunakan dana dari APBN sehingga sasaran strategi penilaian kinerja keuangan yang digunakan adalah Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja, ada empat (4) yaitu kesesuaian perencanaan dan penganggaran, efektifitas pelaksanaan kegiatan, kepatuhan terhadap regulasi dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.

5. Membahas hubungan sebab akibat dari sasaran strategi yang tersusun ke dalam peta strategi (*Strategy Map*).

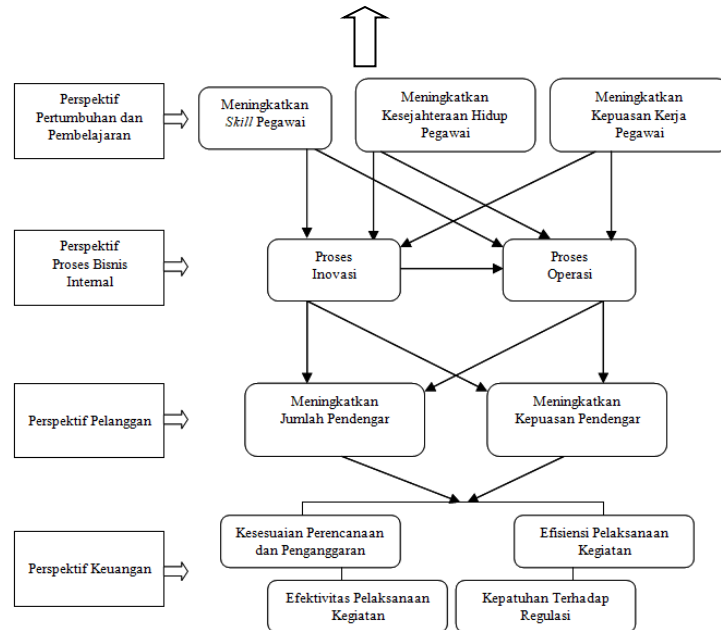
Pembentukan peta strategi dirancang untuk menghubungkan sasaran strategi yang terdapat dalam setiap perspektif. Adanya peta strategi menunjukkan bahwa empat (4) manfaat *Balanced Scorecard* terbukti dimana adanya integrasi antara perencanaan strategi dan alokasi sumber daya sehingga melalui misi yang ada, LPP RRI Kupang dapat mencapai visi yang dibuat.

Visi:

"Menjadikan RRI Radio Terpercaya Dan Mendunia"

Misi:

- 1) Memberikan pelayanan informasi terpercaya yang dapat menjadi acuan dan saran masyarakat dengan memperhatikan kode etik jurnalistik/kode etik penyiaran.
- 2) Mengembangkan siaran pendidikan untuk mencerahkan, mencerdaskan, dan memberdayakan serta mendorong kreatifitas masyarakat dalam kerangka membangun karakter bangsa.
- 3) Menyelenggarakan siaran yang bertujuan menggali, melestarikan dan mengembangkan budaya bangsa, memberikan hiburan yang sehat bagi keluarga, membentuk budi pekerti, jati diri bangsa di tengah arus globalisasi.
- 4) Menyelenggarakan program siaran berspektif gender yang sesuai dengan budaya dan melayani kebutuhan kelompok minoritas.
- 5) Memperkuat program siaran di wilayah perbatasan untuk menjaga kedaulatan NKRI.
- 6) Meningkatkan kualitas siaran luar negeri, dengan program siaran yang mencerminkan politik dan citra positif bangsa.
- 7) Meningkatkan partisipasi dalam proses penyelenggaraan siaran mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program siaran.
- 8) Meningkatkan kualitas audio dan memperluas jangkauan siaran secara nasional dan internasional dengan mengoptimalkan sumber budaya teknologi yang ada dan mengadaptasi teknologi penyiaran serta mengefisiensikan pengelolaan operasional maupun pemeliharaan teknik.
- 9) Mengembangkan organisasi yang dinamis, efektif, dan efisien dengan sistem manajemen sumber daya (SDM, keuangan, asset, informasi dan operasional) berbasis teknologi informasi dalam mewujudkan tata kelola yang baik (*good corporate governance*).
- 10) Memperluas jejaring dan kerjasama dengan berbagai lembaga di dalam dan luar negeri yang saling memperkuat dan menguntungkan.
- 11) Memberikan pelayanan jasa-jasa yang terkait dengan penggunaan dan pemanfaatan asset secara akuntabel serta menggali sumber-sumber penerimaan lain untuk mendukung operasional siaran dan meningkatkan kesejahteraan pegawai.



Kesimpulan

Empat (4) keunggulan *Balanced Scorecard* terlaksana pada LPP RRI Kupang yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Komprehensif artinya perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh ketiga perspektif lainnya (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pelanggan) karena sebelum adanya *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan dianggap unsur yang paling tepat mengukur kinerja perusahaan. Koheren artinya ada hubungan sebab akibat antara setiap perspektif melalui sasaran strategi dan KPI. Seimbang artinya adanya keselarasan antara kinerja pegawai dan kinerja LPP RRI Kupang sehingga setiap pegawai harus bertanggung jawab meningkatkan kualitas jasa siaran radio yang diberikan. Terukur artinya, empat perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* dapat diukur dengan indikatornya masing-masing.

Daftar Pustaka

- Effendy, Onong Uchjana. 2013. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosadakarya
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 8. Jakarta : Salemba Empat.
- Kaplan. Robert S dan David Norton, 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
- Krismiaji, Drs, M.Sc., Akt. 2002, *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*, cetakan pertama. Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Keuangan Sektor Publik*. Yokyakarta : Andi.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2007, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta : Salemba Empat.

- Parasuraman, Valarie A. Z. and Berry. 2007. *Delivering Service Quality*, Mc Milan, New York.
- Priansa, D. J. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Alfabeta.
- Riswandi. 2009. *Ilmu Komunikasi (cetakan pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Vethzal dan Basri. 2000. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins SP dan Judge, 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Salman Kautsar Riza, SE. MSA. AK. BKP. SAS. CA dan Mochammad Farid, Drs. Ec. M.M. 2016, *Akuntansi Manajemen, Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta : Indeks.
- Sanityastuti, Marfuah Sri. 1997. *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Bandar Lampung: Gunung Pesagi.
- Tunggal Amin Wijaya. 2001, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Jakarta : Harvarindo.
- Yuwono Sony, EdiSukamo, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, cetakan pertama. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang No. 32 Tahun 2002 Tentang Penyiaran