



Perancangan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Surat Kabar

Giri Pratama Ilyas^{1,2}
Iman Harymawan¹

¹Universitas Airlangga, Surabaya

²giri.pratama14@gmail.com

INFO ARTIKEL

Histori Artikel:

Tanggal Masuk 5 Januari 2018
Tanggal Diterima 29 Maret 2018
Tersedia Online 31 Maret 2018

Kata Kunci:

balanced scorecard; strategy map; sasaran strategi; key performance indicator.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menunjukkan rancangan *Balanced Scorecard* pada perusahaan surat kabar harian terbesar di wilayah timur Indonesia dan memaparkan hubungan sebab akibat sasaran strategi pada *Strategy Map* untuk meraih visi dan misi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus. Data diperoleh dengan wawancara semi terstruktur dari beberapa informan yang terkait dengan penyusunan sasaran strategi pada perusahaan surat kabar harian. Penyusunan sasaran strategi dan *Key Performance Indicators* (KPI) diidentifikasi melalui penjabaran visi dan misi yang dimiliki PT.XYZ. Setelah itu, sasaran strategi dan KPI yang teridentifikasi didefinisikan ke dalam *Balanced Scorecard*. Penulis menggunakan perusahaan surat kabar harian XYZ karena PT.XYZ tidak memiliki kerangka yang mengaitkan antara sasaran strategi dan KPI yang sesuai dengan visi dan misi PT.XYZ. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perancangan *balanced scorecard* pada PT.XYZ menghasilkan 14 sasaran strategi dan 26 KPI. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki 3 sasaran strategi dan 7 KPI. Perspektif proses bisnis internal memiliki 6 sasaran strategi dan 11 KPI. Perspektif pelanggan memiliki 2 sasaran strategi dan 4 KPI. Perspektif keuangan memiliki 3 sasaran strategi dan 4 KPI. Penetapan sasaran strategi dan KPI pada perspektif dalam *Balanced Scorecard* telah sesuai dan sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Alur hubungan sebab akibat sasaran strategi perusahaan tertuang pada *Strategy Map*.

1. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan media saat ini, terdapat beberapa media cetak (perusahaan surat kabar) baik skala nasional maupun lokal melangkah ke media

elektronik/media online. Langkah tersebut ditempuh oleh perusahaan-perusahaan media cetak untuk membuktikan eksistensi terhadap kebutuhan masyarakat seiring dengan kemajuan teknologi. Berdasarkan data dari Dewan Pers Indonesia, terdapat 78 perusahaan pers yang terverifikasi administrasi dan faktual terdiri dari 41 media cetak, 30 media elektronik (siaran televisi dan radio), dan 7 media online (<http://dewanpers.or.id/perusahaan>, diakses 27/05/2017 23:00). Data tersebut menunjukkan bahwa media cetak khususnya surat kabar masih menjadi pemain utama dalam menyediakan informasi dan berita.

Terdapat beberapa fenomena terkait surat kabar saat ini yaitu semakin ketatnya persaingan yang terjadi pada industri media, baik pada media cetak, elektronik, dan online. Ketiganya semakin gigih dalam menyuguhkan informasi yang aktual dan mendalam guna menarik para pembaca. Fenomena lainnya adalah perubahan perilaku pembaca khususnya pada generasi muda. Perubahan perilaku pembaca khususnya generasi muda ditandai melalui tingginya konsumsi informasi melalui telepon genggam (*smartphone*). Fenomena-fenomena tersebut di atas menjadi suatu masalah bagi perusahaan media cetak khususnya surat kabar.

Tingginya minat konsumsi informasi para masyarakat yang membuat persaingan pada industri media menjadi semakin kompetitif. Tidak hanya peningkatan konsumsi informasi, kondisi pasar yang dihadapi perusahaan media cetak khususnya surat kabar tidak menentu yang ditandai dengan semakin bertambahnya media-media online. Hal tersebut juga menjadi dasar agar perusahaan surat kabar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sehingga membuat perusahaan surat kabar dapat memiliki daya saing, memperoleh laba, dapat bertahan dan memenangkan persaingan.

Hal ini menjadi bumerang bagi para pemilik perusahaan surat kabar untuk memikirkan langkah-langkah (strategi) yang tepat untuk tetap mempertahankan pembaca maupun para pemasang iklan agar dapat meningkatkan keuntungan dan menjaga asa untuk tetap bertahan. Menurut Sholahuddin (2014) terdapat dua strategi yang dapat digunakan untuk dapat bertahan ditengah persaingan industri media yaitu menciptakan produk baru dan melakukan modifikasi produk. Namun, strategi tersebut masih belum dapat diprediksi sejauh mana keberhasilannya. Oleh karena itu, perusahaan surat kabar harus dapat merumuskan strategi-strategi yang tepat untuk menunjang kinerja perusahaan agar dapat tetap bertahan ditengah ketatnya persaingan pada industri media.

Balanced Scorecard yang merupakan sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis perusahaan (Kusuma & Wessiani, 2011; Yuwono, 2007). Lebih jelasnya, *Balanced Scorecard* adalah merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan di masa yang akan datang (Kaplan & Norton, 1996). Sementara menurut Frigo (2002) *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen yang *powerful* untuk

mengeksekusi strategi. Ketika digunakan secara tepat, maka dapat membantu manajemen tidak hanya melaksanakan/mengimplementasikan strategi, tetapi juga membantu manajemen memperbaiki strategi yang tidak tepat.

Banyak perusahaan telah memiliki ukuran-ukuran finansial dan non-finansial, serta banyak juga yang memiliki anggapan bahwa *Balanced Scorecard* hanya sebatas sistem pengukuran kinerja yang menilai ukuran finansial dan non finansial saja. Namun menurut Kaplan and Norton (1996) bahwa hampir seluruh perusahaan memiliki ukuran finansial dan non finansial hanya diperuntukkan pada perbaikan operasi lini depan yang berhubungan dengan pelanggan. Konsep yang ditawarkan oleh Kaplan and Norton (1996) tidak hanya sebatas hal tersebut, *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* tidak hanya menjadi sistem pengukuran kinerja saja, tetapi scorecard tersebut dapat ditransformasikan menjadi sebuah sistem manajemen strategis yang memberikan manfaat di masa akan datang.

Menurut Luis and Biromo (2007) terdapat beberapa kelebihan dari *Balanced Scorecard* salah satunya adalah sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi yang mempermudah komunikasi antar *stakeholder* untuk mereview strategi dan pencapaiannya. Maksud dari “mengkomunikasikan strategi yang mempermudah komunikasi antar *stakeholder* untuk mereview strategi dan pencapaiannya” yaitu mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi termasuk proses pelaksanaannya yang dipantau atau diukur menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI).

Pada saat ini, riset yang mengangkat tema *balanced scorecard* begitu banyak, misalnya; Kurt and Scholey (2012), Philbin (2011) yang meneliti *balanced scorecard* pada Universitas yang merupakan lembaga non-profit, Elin (2007) membahas bagaimana *balanced scorecard* (BSC) diterjemahkan agar sesuai dengan lingkungan rumah sakit umum. Penelitiannya membahas bagaimana konteks, yang terdiri dari politisi, administrator, dan profesional medis telah mempengaruhi desain dan fungsi dari BSC. Berbeda pula dengan Hoque, Nørreklit, Nørreklit, Mitchell, and Bjørnenak (2012), mereka mengeksplorasi kontribusi yang dibuat oleh *balanced scorecard* (BSC) dalam memperoleh kembali relevansi praktik penelitian akuntansi manajemen.

Riset akuntansi pada media massa khususnya pada perusahaan surat kabar masih kurang, apalagi yang mengangkat tema tentang *Balanced Scorecard* pada media massa masih sedikit. Kusuma and Wessiani (2011) merupakan satu contoh riset yang merancang/mendesain *balanced scorecard* berbasis analisis soar pada media pertelevisian di Indonesia. Sedangkan Indriani, Fahmi, and Yusuf (2017) melakukan penelitian tentang perancangan sistem evaluasi kinerja Direktorat Pemberitaan LPP-TVRI dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian mereka adalah merumuskan model pengukuran kinerja berbasis *Balacend Scorecard* dilingkungan Direktorat Pemberitaan TVRI.

Hal inilah yang menjadikan peneliti terpacu untuk melakukan penelitian ini. Terlebih lagi ditengah persaingan yang ada saat ini, perusahaan surat kabar membutuhkan rancangan terhadap keseluruhan strategi dan ukuran-ukuran kinerja yang dimiliki. Rancangan atau desain tersebut dibutuhkan untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan tercapai dan mengetahui keberhasilan dari penerapan strategi yang digunakan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara pra penelitian dengan Direktur PT.XYZ (November 2016, komunikasi pribadi), dapat diketahui bahwa selain permasalahan yang bersifat universal bagi perusahaan surat kabar seperti yang dijelaskan sebelumnya. PT.XYZ saat ini belum memiliki dan mempunyai kerangka yang menghubungkan antara sasaran strategi dan ukuran kinerja untuk meraih visi dan misi perusahaan. Lebih tepatnya, PT.XYZ belum menggunakan ataupun menerapkan *Balanced Scorecard*. Ditambahkan oleh Direktur PT.XYZ bahwa perusahaan surat kabar skala nasional seperti KOMPAS dan JAWA POS telah memiliki dan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis. Selain itu, PT.XYZ menentukan ukuran-ukuran kinerja tidak berlandaskan pada sasaran-sasaran strategi untuk meraih visi perusahaan. Hal tersebut tidak sesuai dengan konsep yang ditawarkan oleh Kaplan dan Norton bahwa sasaran strategi dan ukuran kinerja haruslah memiliki keterkaitan (Kurt & Scholey, 2012). Untuk itu, dibutuhkan suatu kerangka yang dapat mengintegrasikan secara menyeluruh sasaran-sasaran strategi yang dimiliki PT.XYZ agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai dan membuat perusahaan dapat bertahan juga bersaing. Oleh karena itu, peneliti termotivasi untuk merancang atau mendesain *Balanced Scorecard* pada PT.XYZ agar sasaran strategi dan ukuran kinerja yang dimiliki PT.XYZ lebih terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara *open-ended* dan semi struktur untuk menjawab pertanyaan penelitian. Penyusunan sasaran strategi dan *Key Performance Indicators* (KPI) diidentifikasi melalui penjabaran visi dan misi yang dimiliki PT.XYZ. Setelah itu, sasaran strategi dan KPI yang teridentifikasi didefinisikan ke dalam *Balanced Scorecard*. Selanjutnya setelah tahap tersebut, peneliti memvalidasi rancangan tersebut dengan melakukan *member checking*. Hasil validasi dari beberapa informan dilanjutkan dengan penyusunan peta strategi (*strategy map*) untuk melihat alur hubungan sebab-akibat dari sasaran strategi.

Perusahaan surat kabar atau PT XYZ (nama disamarkan untuk menjaga kerahasiaan perusahaan) merupakan perusahaan tertutup yang bergerak pada industri media massa khususnya surat kabar dan menjadi perusahaan surat kabar terbesar di wilayah Indonesia timur. PT XYZ membutuhkan suatu sistem manajemen yang komprehensif yang dapat membantu dalam menentukan, mengimplementasikan, dan memperbaiki strategi untuk dapat bertahan dan bersaing dengan beberapa perusahaan surat kabar lainnya khususnya di wilayah Indonesia Timur. Untuk itu, dibutuhkan suatu kerangka yang dapat mengintegrasikan secara

menyeluruh sasaran-sasaran strategi yang dimiliki PT.XYZ agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai dan membuat perusahaan dapat bertahan juga bersaing. Oleh karena itu, peneliti termotivasi untuk merancang atau mendesain *Balanced Scorecard* pada PT.XYZ agar sasaran strategi dan ukuran kinerja yang dimiliki PT.XYZ lebih terintegrasi dengan visi dan misi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus; merupakan salah satu bentuk pendekatan dalam penelitian kualitatif yang membuat penelitiannya mengeksplorasi sebuah kasus ataupun beragam kasus (Creswell, 2012). Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perancangan *Balanced Scorecard* pada PT.XYZ?. Penulisan dalam penelitian ini tersusun secara structural. Bagian selanjutnya pada penelitian ini merupakan review literature terkait *balanced scorecard*. Bagian ketiga mendeskripsikan metode yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian ini. Penjabaran terhadap tempat penelitian, jumlah informan, penjelasan identifikasi sasaran strategi dan KPI dari penjabaran visi dan misi, identifikasi sasaran strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*, serta penyusunan alur hubungan sebab-akibat yang tertuang pada *Strategy Map* terdapat pada bagian keempat. Pada bagian akhir berisi kesimpulan dari penelitian.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* dimotori oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan. Konsep awal *balanced scorecard* dimulai pada tahun 1990, Kaplan dan Norton melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Penelitian tersebut dipublikasikan dengan judul *Balanced Scorecard-Measured that Drive Performance* pada majalah Harvard Business Review edisi Januari-Februari tahun 1992. Konsep kedua dari *balanced scorecard* adalah pada tahun 1996. Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *balanced scorecard* yang telah mereka bangun dan menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya menjadi suatu sistem pengukuran tetapi juga dapat menjadi suatu sistem manajemen strategis. Hasil pemikiran keduanya tertuang ke dalam buku yang dengan judul *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* yang diterbitkan pada tahun 2004. Kemunculan konsep *Strategy Map* ini yang disebut sebagai *Balanced Scorecard* generasi kedua.

Secara umum, Kaplan and Norton (2000) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran

dan pertumbuhan. Perancangan terhadap keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* akan memuat sasaran strategi dan KPI yang tercantum pada perspektif masing-masing.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini merupakan salah satu bentuk pendekatan dalam penelitian kualitatif yang membuat peneliti mengeksplorasi sebuah kasus ataupun beragam kasus melalui pengumpulan data dari berbagai sumber seperti observasi, wawancara dan dokumentasi dan melaporkan secara deskripsi kasus dan tema kasus (Creswell, 2012). Tipe studi kasus dalam penelitian ini merupakan studi kasus instrumental tunggal (*single instrumental case study*), yang mana peneliti dalam tipe studi kasus ini fokus terhadap isu atau tujuan, kemudian memilih satu kasus untuk menggambarkan isu tersebut (Creswell, 2012; Stake, 1995). Penelitian studi kasus ini dilakukan di perusahaan surat kabar (PT. XYZ) terbesar di kawasan Indonesia Timur. Pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah; bagaimana perancangan *balanced scorecard* (BSC) pada PT. XYZ?

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara *open-ended* (semi struktur). Peneliti menggunakan bentuk wawancara *open-ended* dan semi struktur dengan tujuan agar informasi yang diperoleh peneliti dari informan bersifat mendalam dari sudut pandang informan. Pihak informan dapat memiliki kebebasan dalam menyampaikan informasi, serta para informan mengetahui dengan jelas bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui dengan jelas tujuan dari wawancara tersebut (Moleong, 2011). Informan kunci dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan teknik *purposive sampling* yang dimana peneliti menentukan informan secara sengaja berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu (Arikunto, 2010).

Validitas dan reliabilitas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas penelitian kualitatif atau sering disebut kredibilitas (Chariri, 2009). Terdapat sembilan prosedur dalam meningkatkan kredibilitas dalam penelitian kualitatif (Creswell & Miller, 2000). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tiga prosedur yaitu: a) *thick and rich description*; yaitu mendeskripsikan secara detail tentang objek penelitian, tempat penelitian, informan (partisipan), proses pencarian data hingga interpretasi data. b) *Triangulation*; peneliti dapat menggunakan berbagai pendekatan dalam melaksanakan penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi metode (wawancara, observasi dan analisis dokumen). Ketiga, *member checking*; peneliti kembali ke *research setting* untuk memverifikasi kredibilitas informasi. Langkah yang dilakukan dalam prosedur ini adalah setiap hasil temuan harus didiskusikan dan dicek validitasnya dengan orang dalam perusahaan yang mengetahui fenomena yang diteliti, dan apakah data/temuan tersebut benar dan diinterpretasikan dengan baik oleh peneliti maupun orang lain.

Terdapat enam tahapan yang dilakukan oleh peneliti agar dapat menjawab pertanyaan penelitian ini. Tahap pertama yaitu mengidentifikasi pertanyaan penelitian serta tujuan penelitian dan melakukan pengumpulan data. Tahap kedua yaitu identifikasi visi dan misi PT.XYZ. Proses identifikasi yang dimaksud adalah melakukan review kepada seluruh informan tentang visi dan misi PT.XYZ saat ini. Hasil identifikasi tersebut lalu dijabarkan menjadi sasaran-sasaran strategi. Tahap ketiga adalah penentuan sasaran strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*. Tahap keempat yaitu melakukan validasi sasaran strategi dan KPI. Tahap kelima adalah pendefinisian sasaran strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*. Dan tahap terakhir yaitu membahas hubungan sebab-akibat dari sasaran strategi yang tersusun ke dalam peta strategi (*Strategy Map*).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT.XYZ merupakan salah satu perusahaan media cetak terbesar di wilayah Indonesia Timur, terkhusus pada wilayah Sulawesi Selatan. PT.XYZ mencatatkan dirinya sebagai surat kabar tertua kedua yang masih tetap eksis dan terus berkembang. Saat ini, PT.XYZ telah berusia 36 tahun dan tetap berfokus pada segmentasi surat kabar harian berhasil menjadi market leader di Sulawesi Selatan. Perjalanan panjang yang dilalui PT.XYZ sebagai perusahaan media cetak tidaklah mudah. Jatuh bangun hingga hampir mengalami kebangkrutan menjadikan pelajaran besar bagi manajemen dan owner PT.XYZ untuk dapat terus mempertahankan eksistensi sebagai pemain dalam industri media. Perusahaan mencatatkan dirinya sebagai grup dari Jawapos pada tahun 1998. Langkah tersebut ditempuh agar perusahaan tidak tergerus dari krisis ekonomi dan tingkat persaingan antara media cetak nasional dan lokal.

Sehubungan dengan hal tersebut, untuk dapat bertahan dan konsisten pada industri media perusahaan menetapkan visi-nya yaitu; "menjadi perusahaan multimedia yang terbesar dan berpengaruh di Indonesia". Selain visi sebagai tujuan di masa depan, adapun misi-misi yang dirumuskan PT.XYZ untuk meraih visi-nya yaitu; a) berusaha menjadikan harian PT.XYZ yang unggul pada penyajian berita, b) mewujudkan perusahaan yang sehat, kuat, dan terpercaya, c) mengembangkan usaha dengan memanfaatkan teknologi dan informasi, d) menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi kepentingan masyarakat.

PT.XYZ yang merupakan bentuk perseroan tertutup didalam menjalankan proses bisnis untuk meraih visi dan misinya dibutuhkan perencanaan dan pengambilan keputusan yang cepat

dan tepat. Terkait hal tersebut, PT.XYZ memiliki dua struktur organisasi yaitu struktur organisasi manajemen, dan struktur organisasi keredaksian.

4.2. Gambaran Umum Informan

Proses pengumpulan data yang dilakukan peneliti menggunakan wawancara. Jumlah informan yang ditetapkan pada penelitian ini adalah sebanyak tujuh orang. Ketujuh informan tersebut yaitu Direktur, Wadir.Bisnis 1, Wadir.Bisnis 2, Wadir. Pemasaran, Wadir. Keuangan, Manajer SDM, dan Manajer Litbang. Direktur, Wadir.Bisnis 1 dan 2, Wadir. Pemasaran, Wadir. Keuangan dan Manajer SDM dipilih karena beberapa alasan yaitu; 1) Keenam informan termasuk dalam kategori yang telah ditetapkan untuk penentuan informan, 2) Keenam informan tidak hanya menguasai bidang yang saat ini diemban, melainkan keenam informan tersebut juga pernah memiliki jabatan penting di struktur organisasi keredaksian PT.XYZ. Sedangkan untuk Manajer Litbang (Penelitian dan Pengembangan) dipilih karena beberapa alasan; 1) memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengetahui secara jelas terkait kepuasan pembaca dan pengiklan, kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta penilaian terhadap produk yang akan dipasarkan. 2) Manajer litbang secara langsung dapat membantu manajemen puncak dalam merumuskan, melaksanakan, serta memantau kebijakan yang berkaitan dengan kepuasan pembaca dan pengiklan, kesejahteraan karyawan, serta penilaian terhadap produk.

4.3. Identifikasi Sasaran Strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*

Berdasarkan visi dan misi yang telah diidentifikasi pada penjelasan sebelumnya, tahap ini peneliti akan menjabarkan visi dan misi PT.XYZ ke dalam setiap perspektif pada *Balanced Scorecard*. Penjabaran visi dan misi tersebut menghasilkan sasaran-sasaran strategi pada setiap perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Sedangkan untuk pengidentifikasian dan penentuan KPI diperoleh berdasarkan sasaran-sasaran strategi yang telah ditetapkan, dan hasil wawancara. Sasaran strategi dan KPI yang telah diperoleh tertuang pada tabel berikut;

Tabel 4.1. Rancangan *Balanced Scorecard* PT.XYZ

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI
Keuangan	Meningkatkan Keuntungan Perusahaan	Pertumbuhan Laba Bersih Δ Net Profit Margin
	Meningkatkan pendapatan perusahaan	Persentase Peningkatan Pendapatan
	Meningkatkan efisiensi biaya	Persentase Efisiensi Biaya
Pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan Baru (setahun) Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan Baru (setahun)
	Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks Kepuasan Pelanggan, Pelanggan hilang

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI
Proses Bisnis Internal	Menambah rubrik-rubrik yang menarik	Jumlah tema-tema baru Jumlah berita eksklusif
	Mengembangkan koran digital dan portal berita online	Jumlah pengakses
	Bekerja sama dengan pihak swasta dan pihak pemerintah	Jumlah program kerja sama Persentase peningkatan kerja sama
	Membuka kantor cabang di wilayah Sul-Sel	Peningkatan jumlah kendala distribusi
	Meningkatkan mutu pelayanan	Jumlah keluhan pelanggan Jumlah keluhan pemasang iklan Waktu penyelesaian keluhan
	Melakukan efisiensi proses produksi	Persentase berita gagal terbit Persentase penghematan barang produksi
Pertumbuhan & Pembelajaran	Meningkatkan skill karyawan	Jumlah program pelatihan karyawan
	Meningkatkan skill karyawan	Persentase ketidakhadiran karyawan pada program pelatihan
	Meningkatkan kepuasan karyawan	Tingkat keberhasilan program pelatihan
	Meningkatkan kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan
	Meningkatkan kepuasan karyawan	Tingkat <i>turnover</i> karyawan
Meningkatkan karyawan	kesejahteraan	Persentase karyawan penerima jaminan kesehatan
Meningkatkan karyawan	kesejahteraan	Persentase karyawan penerima tunjangan / bonus

Pengidentifikasi sasaran-sasaran strategi dan KPI tersebut di atas telah tersusun ke dalam bentuk *Balanced Scorecard* yang dimulai dari Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, dan Perspektif Keuangan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan landasan atau fondasi bagi PT.XYZ dalam meraih visi dan misinya. Hasil identifikasi sasaran strategi dan KPI pada tabel 1 di atas telah divalidasi dengan menggunakan prosedur *member checking*.

4.4. Pendefinisian Sasaran Strategi dan KPI ke dalam *Balanced Scorecard*

Pada tabel 1 di atas menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari beberapa sasaran strategi yaitu; Meningkatkan *Skill* karyawan, Meningkatkan kepuasan karyawan, dan Meningkatkan kesejahteraan karyawan. Seluruh sasaran strategi yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan memberikan peningkatan dalam proses bisnis keseluruhan PT.XYZ. Masing-masing sasaran strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tolak ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari sasaran strategi tersebut. Seperti pada sasaran strategi meningkatkan skill karyawan, terdapat

tiga indikator untuk menilai apakah skill karyawan meningkat atau tidak. Ketiga indikator tersebut adalah jumlah program pelatihan karyawan, persentase ketidakhadiran karyawan pada program pelatihan, tingkat keberhasilan program pelatihan.

Penerapan sasaran strategi yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat memberikan dampak positif pada proses bisnis internal PT.XYZ. Perspektif proses bisnis internal lebih menekankan terhadap bagaimana perusahaan dapat menciptakan suatu produk/jasa yang dapat meningkatkan harapan pelanggan/ konsumen. Tidak hanya itu, perusahaan juga harus mempelajari proses bisnis internal yang berupaya untuk meningkatkan kinerja keseluruhan melalui evaluasi-evaluasi proses yang terjadi pada aktivitas bisnis (Kaplan & Norton, 1996). Pada tabel 1, terdapat enam sasaran strategi dalam perspektif proses bisnis internal yaitu; a. Menambah rubrik-rubrik yang menarik, b. Mengembangkan koran digital dan portal berita online, c. Bekerja sama dengan pihak swasta dan pihak pemerintah, d. Membuka kantor cabang di wilayah Sul-Sel, e. Melakukan efisiensi proses produksi, f. Meningkatkan mutu pelayanan. KPI yang ditetapkan pada masing-masing sasaran strategi pada perspektif proses bisnis internal menjadi tolak ukur keberhasilan untuk mengetahui keberhasilan sasaran-sasaran strategi tersebut. Secara menyeluruh, pengelolaan dan penerapan sasaran-sasaran strategi pada perspektif proses bisnis internal akan memberikan nilai tambah di mata konsumen dan juga dapat meningkatkan jumlah konsumen dari PT.XYZ.

Persiapan dan pembekalan *skill* serta peningkatan kesejahteraan kepada karyawan akan mampu meningkatkan kinerja dan mendorong penciptaan ide-ide kreatif dalam menjalankan proses bisnis perusahaan dengan baik. Proses bisnis perusahaan yang baik akan menciptakan nilai yang baik bagi perusahaan di mata pemegang saham dan juga pada konsumen. Pada perspektif pelanggan ini, terdapat dua sasaran strategis berdasarkan tabel 1 yang telah didesain yaitu meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Usaha-usaha atau kiat-kiat yang dilakukan PT.XYZ dalam meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan baik dalam hal ini pembaca maupun pemasang iklan yaitu memberikan edukasi kepada para pembaca sejak dini, menambah rubrik-rubrik menarik, mengembangkan koran digital dan portal berita online, bekerja sama dengan pihak swasta dan pemerintah, meningkatkan mutu pelayanan, mengevaluasi konten, perwajahan pada koran, dan melakukan diversifikasi pemasaran. Hal-hal tersebut dilakukan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru setiap tahun dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

KPI yang digunakan untuk mengetahui apakah sasaran strategi meningkatkan jumlah pelanggan berjalan atau tidak dengan melihat yaitu; peningkatan jumlah pelanggan baru dalam setahun dan peningkatan jumlah pemasang iklan dalam setahun. Keduanya akan menggambarkan berapa banyak pelanggan baru yang memilih produk yang dari PT.XYZ. Peningkatan jumlah pelanggan baik itu pembaca maupun pemasang iklan akan memberikan

kenaikan pendapatan pada perusahaan. Sedangkan untuk sasaran strategi meningkatkan kepuasan pelanggan, KPI yang ditetapkan pada rancangan *Balanced Scorecard* di tabel 1 yaitu; indeks kepuasan pelanggan dan jumlah pelanggan yang berhenti. Indeks kepuasan pelanggan ini akan menggambarkan seberapa puas pelanggan terkait konten dan perwajahan koran serta pelayanan yang diterima pelanggan. Untuk KPI jumlah pelanggan yang berhenti, menggambarkan seberapa besar jumlah pelanggan baik itu pembaca maupun pemasang iklan yang berhenti memilih produk-produk yang ditawarkan oleh PT.XYZ. Semakin besar nilai pada KPI ini maka, secara langsung PT.XYZ telah gagal mempertahankan para pembaca dan pemasang iklan yang merupakan pendapatan utama perusahaan.

Perspektif terakhir pada rancangan *Balanced Scorecard* PT.XYZ yaitu perspektif keuangan. Perspektif keuangan merupakan hasil dari perumusan sasaran strategi yang berada pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hingga perspektif pelanggan. Dimulai dari perumusan sasaran strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menghasilkan kinerja karyawan yang baik untuk menciptakan ide-ide dan kreatifitas dalam meningkatkan dan mengembangkan produk-produk yang dimiliki perusahaan. Mengelola dan mengevaluasi, serta menghasilkan produk yang unggul bagi perusahaan akan membuat proses bisnis internal perusahaan secara keseluruhan membaik. Proses bisnis internal yang baik akan menghasilkan pertumbuhan jumlah pembaca maupun pengiklan dan juga meningkatkan kepuasan pelanggan untuk dapat terus memilih produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Bertambahnya jumlah pelanggan dan meningkatnya kepuasan pelanggan, akan memberikan dampak baik bagi keuntungan perusahaan.

Peningkatan keuntungan atau laba bagi perusahaan diperoleh dari meningkatnya jumlah pendapatan dan menjaga tingkat efisiensi biaya. Jumlah pendapatan meningkat diperoleh dari peningkatan penjualan, jumlah pelanggan yang bertambah serta pemenuhan ekspektasi pelanggan untuk tetap memilih produk yang ditawarkan perusahaan. Sedangkan peningkatan efisiensi biaya didapatkan dari mengefisienkan item-item biaya yang tidak berhubungan dengan produk. Ketiga sasaran strategi pada perspektif ini juga ditetapkan KPI-nya untuk mengetahui apakah hasil (*outcome*) dari sasaran-sasaran strategi pada perspektif-perspektif sebelumnya berjalan dengan baik atau tidak. KPI untuk sasaran strategi meningkatkan pendapatan perusahaan yaitu persentase peningkatan pendapatan. Persentase peningkatan pendapatan menggambarkan peningkatan pendapatan dari tahun sebelumnya ke tahun berikutnya. KPI untuk sasaran strategi meningkatkan efisiensi biaya yaitu persentase efisiensi biaya. Persentase efisiensi biaya menggambarkan seberapa besar jumlah biaya tahun ini yang dikeluarkan perusahaan dalam menjalankan bisnis secara keseluruhan diperbandingkan dengan jumlah biaya tahun sebelumnya. Hal ini akan mencerminkan seberapa efisien PT.XYZ dalam mengelola dan menjalankan bisnisnya agar dapat bersaing dengan kompetitornya.

KPI untuk sasaran strategi meningkatkan keuntungan perusahaan yaitu Pertumbuhan laba bersih dan Δ *Net Profit Margin*. Pertumbuhan laba bersih digunakan untuk mengetahui secara keseluruhan tingkat pertumbuhan laba bersih yang diperoleh PT.XYZ pada periode operasi bisnisnya. Sedangkan Δ NPM (*Net Profit Margin*) digunakan sebagai indikator pada sasaran strategi ini untuk mengetahui seberapa besar tingkat efisiensi operasional perusahaan dalam memaksimalkan atau meningkatkan laba bersih perusahaan pada tahun berjalan dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

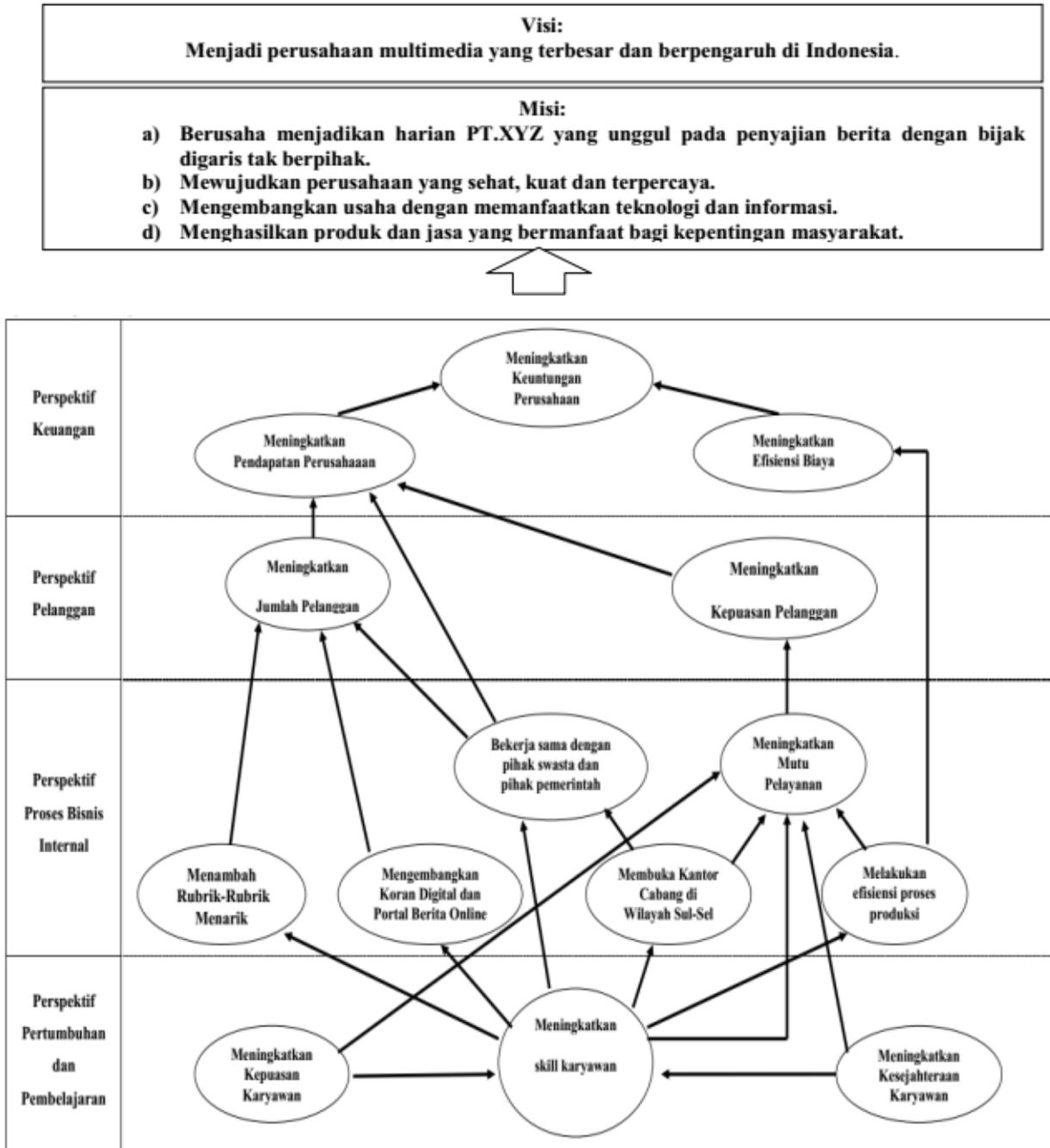
4.5. *Strategy Map PT.XYZ*

Pada tahap ini, *Balanced Scorecard* tidak lagi menjadi suatu alat pengukuran kinerja, tetapi menjadi suatu konsep manajemen strategis. Karena sistem manajemen strategis memiliki tujuan untuk mengkomunikasikan dan mengevaluasi strategi (Soebroto, 2010). Hal tersebutlah yang menjadi dasar ide dilakukan penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan perancangan *balanced scorecard* yang sesuai dengan kebutuhan PT.XYZ, dimana PT.XYZ berorientasi pada industri media cetak. *Strategy Map* dirancang untuk menghubungkan sasaran-sasaran strategi PT.XYZ yang terdapat pada perspektif dalam rancangan *Balanced Scorecard*. Padagambar 1 tentang *Strategy Map* PT.XYZ, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi dasar atau fondasi untuk meraih visi dan misi yang dimiliki perusahaan. Gambar 1 di halaman selanjutnya akan menunjukkan bagaimana *Strategy Map* dari PT.XYZ

Peningkatan terhadap ketiga sasaran strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan memberikan pengaruh kepada proses bisnis internal perusahaan. Salah satu dari ketiga sasaran strategi pada perspektif pertumbuhan yang memiliki peran besar dalam meraih tujuan PT.XYZ di masa depan adalah meningkatkan *skill* karyawan. Peningkatan *skill* karyawan dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan penciptaan ide-ide baru terkait rubrik-rubrik yang menarik, pengembangan koran digital dan portal berita online, pendirian kantor cabang baru, dan efisiensi dalam proses produksi.

Persiapan dan pembekalan *skill* serta peningkatan kesejahteraan kepada karyawan akan mampu meningkatkan kinerja dan mendorong penciptaan ide-ide kreatif dalam menjalankan proses bisnis perusahaan dengan baik. Proses bisnis perusahaan yang baik akan menciptakan nilai yang baik bagi perusahaan di mata pemegang saham dan juga pada konsumen. Pada perspektif pelanggan, terdapat dua sasaran strategi yang meningkat jika perusahaan menjaga dengan baik proses bisnis internalnya yaitu peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan kepuasan pelanggan. Usaha-usaha atau kiat-kiat yang dilakukan PT.XYZ dalam meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan baik dalam hal ini pembaca maupun pemasang iklan yaitu memberikan edukasi kepada para pembaca sejak dini, menambah rubrik-rubrik menarik, mengembangkan koran digital dan portal

berita online, bekerja sama dengan pihak swasta dan pemerintah, meningkatkan mutu pelayanan, mengevaluasi konten, perwajahan pada koran, dan melakukan diversifikasi pemasaran. Hal-hal tersebut dilakukan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru setiap tahun dan meningkatkan kepuasan pelanggan.



Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Gambar 1 - Strategy Map PT.XYZ

Proses bisnis internal yang baik akan menghasilkan pertumbuhan jumlah pembaca maupun pengiklan dan juga meningkatkan kepuasan pelanggan untuk dapat terus memilih produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Bertambahnya jumlah pelanggan dan meningkatnya kepuasan pelanggan, akan memberikan dampak baik bagi keuntungan

perusahaan. Peningkatan keuntungan atau laba bagi perusahaan diperoleh dari meningkatnya jumlah pendapatan dan menjaga tingkat efisiensi biaya. Jumlah pendapatan meningkat diperoleh dari peningkatan penjualan, jumlah pelanggan yang bertambah serta pemenuhan ekspektasi pelanggan untuk tetap memilih produk yang ditawarkan perusahaan. Sedangkan peningkatan efisiensi biaya didapatkan dari mengefisienkan item-item biaya yang tidak berhubungan dengan produk.

Perancangan yang dilakukan ini tentu akan memberikan dampak terhadap pencapaian visi dan misi yang sebelumnya telah ditetapkan oleh PT.XYZ. Mengapa demikian, karena penetapan sasaran strategi yang tertuang ke dalam perancangan *Balanced Scorecard* tersebut diperoleh dari penjabaran visi dan misi yang dimiliki PT.XYZ. Penetapan KPI sebelumnya yang hanya didasarkan untuk menilai kinerja semata, saat ini telah sesuai dengan sasaran strategi yang langsung mengarah kepada visi dan misi perusahaan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu sebagai berikut;

1. Berdasarkan perancangan *Balanced Scorecard* pada PT.XYZ maka dihasilkan 14 sasaran strategi dan 27 *Key Performance Indicator* (KPI). Dimulai dengan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tiga sasaran strategi dan tujuh KPI. Kemudian Perspektif proses bisnis internal memiliki enam sasaran strategi dan sebelas KPI. Pada Perspektif pelanggan memiliki dua sasaran strategi dan empat KPI. Lalu untuk Perspektif keuangan memiliki tiga sasaran strategi dan empat KPI.
2. Penetapan sasaran strategi dan KPI pada perspektif dalam *Balanced Scorecard* telah sesuai dan sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Melalui perancangan ini juga dihasilkan alur hubungan sebab akibat sasaran strategi hingga ke visi dan misi perusahaan yang tertuang pada *Strategy Map*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Penelitian Tindakan 2010*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Chariri, A. (2009). *Landasan Filsafat dan Metode Penelitian Kualitatif*.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*: Sage publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Elin, F. (2007). The balanced scorecard equates interests in healthcare organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(2), 88-103.

- Frigo, M. L. (2002). Strategy and the balanced scorecard. *Strategic Finance*, 84(5), 6.
- Hoque, Z., Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F., & Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 490-510.
- Indriani, D., Fahmi, I., & Yusuf, A. M. (2017). Perancangan Sistem Evaluasi Kinerja Direktorat Pemberitaan LPP-TVRI Dengan Pendekatan Balanced Scorecard *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 3(1), 47-58.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.
- Kurt, S., & Scholey, C. (2012). Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence*, 16(3), 17-28.
- Kusuma, N., & Wessiani, N. A. (2011). Perancangan Balanced Scorecard Berbasis Analisis SOAR Pada Media Pertelevision. *Jurnal Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Noverber (ITS)*, Surabaya.
- Luis, S., & Biromo, P. A. (2007). Step by step in cascading balanced scorecard to functional scorecards (Vol. 152).
- Moleong Lexy, J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*: Bandung: Remaja Kosda Karya.
- Philbin, S. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), 34-45.
- Sholahuddin. (2014). Strategi Pengembangan Produk Di Industri Media Cetak Di Indonesia (Bertahan di tengah Persaingan Media Online). *Benefit*, 17(1), 9-17.
- Soebroto, S. (2010). *Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan*. Jakarta: Tesis. Magister Akuntansi Universitas Indonesia.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*: Sage.
- Yuwono, S. (2007). *Pet. Peny. Balanced scorecard*: Gramedia Pustaka Utama; Jakarta.