

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja menurut Nurlaila (2010) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Untuk dapat mempertahankan kinerja organisasi agar tetap berjalan dengan baik walaupun perubahan terus mengguncang disana-sini, diperlukan serangkaian strategi yang tepat dan terencana (Luis dan Biromo, 2010). Strategi sendiri menurut Kaplan dan Norton (2001) adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan yang ada di antara berbagai tujuan perusahaan dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi.

Namun, ketika berbicara mengenai strategi, maka pada saat yang bersamaan pula diperlukan sebuah alat ukur bagi strategi tersebut. Adapun ukuran yang harus di capai menurut Kherul Umam (2012) memiliki kriteria : (a) mewakili visi misi organisasi; (b) menjawab kebutuhan pemangku kepentingan sehingga harus fleksibel; (c) dapat terukur dengan baik tanpa membutuhkan waktu yang lama; (d) menjawab kebutuhan perusahaan di tengah-tengah industri.

Sistem pengukuran kinerja (*Performance Measurement System*) sendiri sangat dibutuhkan dalam hal ini, namun seperti yang disampaikan oleh Gaol (2014) *Performance Measurement System* tradisional yang hanya menggunakan ukuran finansial tidak memberikan informasi yang akurat dan relevan karena tidak berhubungan langsung dengan penetapan strategi perusahaan sehingga target dan tujuan perusahaan tidak dapat tercapai.

Menurut Mulyadi (2014) *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan. Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.

Namun demikian, pengukuran yang dilakukan menggunakan *Balanced Scorecard* sendiri bersifat berimbang seperti yang disampaikan Mulyadi (2014) bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata : 1. Kartu Skor (*Scorecard*) dan 2. Berimbang. Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari 2 perspektif : keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Robert Kaplan dan David Norton (Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Ulrich Dave; 2001:21) menjelaskan *to use this tool, a firm must specify not only the*

financial elements of its value chain but also customer, and learning and growth elements. Then, it must develop tangible ways to asses each. (Untuk menggunakan alat ini, sebuah perusahaan harus menspesifikasikan tidak hanya unsur-unsur keuangan pada jaringan nilai perusahaan tetapi juga konsumen, proses bisnis, pembelajaran serta unsur-unsur pertumbuhan. Kemudian perusahaan harus mengembangkan cara-cara yang berwujud untuk menilai masing-masing). Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan memiliki 4 perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis, dan sumber daya manusia atau inovasi dan pembelajaran (Kassahun, 2010, as cited in Kairu et al., 2013).

Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (Kusuma, Nurhalim., Wesiani Naning A.;2011) dengan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* diharapkan akan mampu menjembatani antara strategi bisnis perusahaan dengan indikator kinerja yang ada, mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan, menyelaraskan berbagai tujuan departemen pribadi dengan strategi perusahaan, mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dengan anggaran tahunan, dan mendapatkan *feedback* yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Balanced Scorecard sendiri telah mengalami 3 kali evolusi dalam perkembangannya :

1. *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem kinerja eksekutif
2. *Balanced Scorecard* sebagai rangka perencanaan strategik

3. *Balanced Scorecard* sebagai sistem terpadu pengelolaan kinerja personel

Seperti tertuang dalam penjelasan Mulyadi (2014) *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan di dua aspek : 1. Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, 2. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *Balanced Scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif : *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ke tiga perspektif lain : pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ini ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat antara lain menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, serta memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Koheren : *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif

keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung, maupun tidak langsung.

3. Berimbang : Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.
4. Terukur : Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* , sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

Tidak hanya organisasi yang berorientasi pada *generating profit* saja, konsep *Balanced Scorecard* ini juga memberikan sumbangsih yang sangat penting bagi lembaga-lembaga publik yang bersifat non profit. Seperti yang disampaikan oleh Prof. Dr. J.B. Kristiadi dalam Prasetyantoko (2008), di sektor publik, terlihat kebutuhan yang sangat besar terhadap berbagai teori dan perspektif yang mampu membantu dan memuluskan proses transformasi. Konsep seperti *Balanced Scorecard* sangat membantu birokrasi melakukan transformasi diri. Salah satu sumbangan penting konsep *Balanced Scorecard* ini adalah

penggunaan *key performance indicator* (KPI) di dalam tubuh birokrasi untuk mengukur kinerja. Dulu, birokrasi dijalankan demi melanggengkan rutinitas (*status quo*), tetapi sekarang birokrasi juga harus memiliki target dan kriteria penilaian kinerja. Jika birokrasi bekerja dibawah standar, akan ada sanksi yang diterapkan.

Televisi Republik Indonesia atau yang lebih akrab didengar dengan singkatan TVRI adalah salah satu organisasi publik tersebut. Pasca reformasi, TVRI sudah beberapa kali berganti status hukum antara lain pada tahun 2000 TVRI berubah status menjadi Perusahaan Jawatan, kemudian pada tahun 2002 TVRI ditetapkan statusnya sebagai Lembaga Penyiaran Publik, lalu masih pada tahun yang sama karena akan adanya transisi dari perusahaan jawatan menjadi TV Publik, TVRI diberikan status sebagai Perseroan Terbatas selama 3 tahun masa transisi, dan terakhir pada tahun 2005 TVRI resmi menjadi TV Publik yang akhirnya diresmikan bersamaan dengan ulang tahunnya yang ke 44 pada tahun 2006.

Televisi Republik Indonesia Stasiun D.I. Yogyakarta merupakan sebuah obyek penelitian yang menarik. Sesuai dengan pernyataan Pancawati (2010) bahwa organisasi ini merupakan stasiun TV daerah pertama di Indonesia. Tentu saja organisasi ini sudah pasti memiliki struktur organisasi yang kuat dan terstruktur dengan baik. Belum lagi mengingat fakta bahwasanya organisasi ini dikelola dengan dana oleh pemerintah namun pada saat yang bersamaan nampak kesulitan bersaing dengan perusahaan-perusahaan televisi lainnya. Patut diperhatikan pula bahwa TVRI memiliki sumber daya manusia dan infrastruktur

yang besar dan tersebar secara luas di seluruh Indonesia namun produk mereka justru kesulitan menjangkau permintaan pasar di berbagai daerah di Indonesia.

Hal-hal diatas inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian di TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta terkait dengan kinerja organisasi yang telah disusun dan diterapkan sekian tahun sampai akhirnya lembaga tersebut berada pada posisinya sekarang ini.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan mengacu pada uraian latar belakang, maka rumusan masalah yang akan diteliti dan dibahas lebih lanjut adalah:

1. Bagaimanakah bentuk peta strategi TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta?
2. Bagaimanakah kinerja TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta apabila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ?

Proses analisis yang akan digunakan pada penelitian ini menggunakan empat perspektif yang terdapat dalam model pengukuran berbasis *Balanced Scorecard* yakni perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penulis ingin memberikan batasan masalah pada penelitian ini. Hal tersebut dilakukan juga mengingat luasnya ruang lingkup dari objek penelitian, sehingga harus diberikan batasan masalah supaya tidak terjadi penyimpangan dari pokok permasalahan. Objek pada penelitian ini adalah TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta. Adapun batasan yang akan diberlakukan adalah sebagai berikut:

1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan disini akan dibatasi dengan beberapa indikator yang mampu menggambarkan sekaligus menjadi target strategis perusahaan seperti pendapatan yang bersumber dari APBN, pendapatan yang bersumber dari non-APBN dan juga ROI (*Return on Interest*)

2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan akan dibatasi dengan sejumlah indikator yang menggambarkan besaran kerja sama dengan pihak ketiga serta tingkat penerimaan masyarakat seperti besaran nominal program APBD, PSA, TVC, *market share*, *rating*, dan riset pasar.

3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal akan dibatasi dengan sejumlah indikator yang menggambarkan seberapa besar investasi yang dilakukan perusahaan terhadap aspek produksi dan aspek pendukungnya seperti pembiayaan produksi / penyiaran, pembiayaan pemeliharaan, dan peningkatan jumlah acara yang diproduksi.

4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dibatasi dengan 3 indikator utama yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia di perusahaan seperti pembiayaan penunjang pendidikan karyawan, jumlah karyawan yang dikirim untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta tunjangan kesejahteraan karyawan.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- 1 Merumuskan peta strategi TVRI Stasiun D.I Yogyakarta berbasis pendekatan *Balanced Scorecard* .
- 2 Mengukur kinerja TVRI Stasiun TVRI D.I.Yogyakarta dengan cara analisis manajemen strategik berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* .

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

- 1) Bagi penulis, penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menerapkan teori dan praktik manajemen strategik berbasis pendekatan *Balanced Scorecard* .
- 2) Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengukur kinerja dan mengembangkan rencana strategik berbasis *Balanced Scorecard* .
- 3) Bagi pihak lain, diharapkan penelitian ini mampu menjadi sumbangsih pemikiran bagi pihak yang tertarik pada permasalahan di bidang manajemen strategik khususnya tentang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* terutama pada lembaga publik.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini disusun berdasarkan suatu sistematika penulisan yang secara garis besar dapat digambarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan yang digunakan oleh peneliti.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini akan menyampaikan penjelasan mengenai landasan teori terkait dengan konsep strategi dan manajemen strategik, kemudian dilanjutkan dengan penjelasan konsep dari visi dan misi. Lalu paparan landasan teori akan menjabarkan pula konsep *Balanced Scorecard* terkait dengan sejarah, definisi, perkembangan manfaat, 4 perspektif, dan keunggulan dari sistem *Balanced Scorecard*. Lalu pada bagian akhirnya akan ditutup dengan penjelasan konsep manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dan juga penyelarasan ukuran *Balanced Scorecard* dengan strategi.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini terdapat uraian tentang jenis penelitian yang akan dilakukan, kemudian akan dijabarkan pula model pengumpulan data yang akan digunakan. Lalu akan dijelaskan pada bab ini juga, jenis data serta teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN, ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan dan profil perusahaan yang menjadi objek penelitian kali ini. Gambaran umum perusahaan ini akan terdiri dari beberapa informasi dasar yang mampu menggambarkan profil dari perusahaan yang digunakan sebagai objek penelitian kemudian akan menjabarkan hasil analisis dan juga pembahasan terkait data yang sudah diperoleh dalam proses penelitian. Penjelasan akan berfokus pada gambaran kondisi umum dari industri dari perusahaan, analisis visi dan misi, penjabaran peta strategi perusahaan serta pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode yang sudah ditentukan.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan membahas mengenai kesimpulan yang peneliti capai setelah melakukan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya. Kemudian juga akan dijabarkan mengenai implikasi dari penelitian serta saran yang dapat diberikan peneliti terhadap perusahaan. Di bagian akhir juga akan diberikan gambaran keterbatasan dari penelitian ini.