

DESAIN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MEDIA TELEVISI DAERAH PADA BANYUWANGI TV DALAM KERANGKA BALANCED SCORECARD

Ibanatuz Zuhro Siamu Mubarakah¹⁾, Siti Maria Wardayati²⁾, Agung Budi Sulistiyo³⁾

¹ Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

^{2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember, Indonesia

*Email korepondensi: zahranana01@gmail.com

Abstract

Banyuwangi TV performance measurement using traditional performance measurement only focuses on the financial. It has made an employee performance assessment which is commonly referred to as an Assessment manual. Manual assessment is a system of measuring or evaluating employee performance which is carried out manually by the company. This assessment is carried out every 6 months and has been running since 2019-2020. The purpose of this study was to analyze the performance measurement design of regional television media companies on Banyuwangi TV within the framework of the balanced scorecard. The author uses a qualitative method with a case study approach. The stages of performance measurement design include making company strategic goals based on the Balanced Scorecard, Company Strategy Map, process identification, making Key Performance Indicators (KPI) and weighting. In the perspective of the balanced scorecard, there are 4 perspectives, namely the financial perspective which produces 3 strategic objectives, the customer perspective produces 5 strategic objectives, the internal business process perspective produces 6 perspectives and the learning and growth perspective produces 4 strategic objectives. The formulation of key indicators that are compiled in key performance indicators (KPI) there are 25 KPIs consisting of 6 KPIs from a financial perspective, 7 KPIs from a customer perspective, 8 KPIs from an internal business perspective and 4 KPIs from a learning and growth perspective.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Television*

1. PENDAHULUAN

Melalui televisi masyarakat dapat memperoleh segala macam informasi tentang apa yang terjadi (Pratama et al., 2019:91). (Sugiman & Siregar, Dodi, 2017:43) menjelaskan bahwa televisi diartikan sebagai alat menangkap siaran gambar, penyiaran gambar adalah audiovisual dan cara menyiarkan video melalui *broadcasting*.

Pratama et al., (2019:91) ada dua jenis televisi yaitu 1. TV analog adalah televisi bekerja hanya menggunakan mengkodekan informasi gambar dengan mengubah voltase dan / atau frekuensi sinyal menjadi sepenuhnya mengandalkan penerimaan sinyal. TV lokal menjadi alternative media televisi yang

memberikan informasi dan hiburan dengan mengunggulkan kearifan local, edukasi, pemberitaan, jembatan bagi rakyat kepada pemerintah dan juga sebaliknya. Banyuwangi TV merupakan salah satu media masa lokal atau televisi daerah Banyuwangi yang menayangkan sebuah tayangan yang berkualitas dan mengedepankan kebenaran. Berdiri sejak tahun 2017 dibawah naungan PT. Media Mutiara Banyuwangi (PT. MMB), mengudara dengan berbasis kabel fiber optic yang memiliki jaringan tersebar luas dan berpusat dikota Banyuwangi. PT. Media Mutiara Banyuwangi berfokus pada *chanel* Banyuwangi TV yang telah bekerjasama dengan PT. Media Visual Banyuwangi TV (PT.

MVB TV) bergerak dalam bidang jaringan atau kabel fiber optic.

1.1 Pengukuran Kinerja

(Nugrahayu & Retnani, 2015:3) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja perusahaan adalah keberhasilan seluruh perusahaan dalam mencapai tujuan strategis yang ditentukan oleh rencana strategis yang dipilih. Kesimpulannya adalah kinerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang ditetapkan (Ayu & Suprayetno, 2008:128). Pengukuran kinerja juga dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) serta mendorong perilaku yang semestinya diharapkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan (Syah & Funna, 2019:533). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama pengukuran kinerja adalah memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Sigilipu, 2013:242).

1.2 Balanced Scorecard

David Norton dan Robert Kaplan memperkenalkan Balanced Scorecard di *Harvard Business* tahun 1992 dalam review artikel berjudul "*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*" (Kaplan & Norton, 1992). Artikel tersebut didasarkan pada penelitian multi-perusahaan proyek untuk mempelajari pengukuran kinerja di perusahaan dalam aset tak berwujud memainkan peran sentral yaitu peran dalam penciptaan nilai (Kaplan, 2010). Mereka percaya bahwa indikator keuangan saja tidak cukup untuk mengukur kinerja, manajer yang hanya mengandalkan pengukuran keuangan mendorong untuk mengorbankan kinerja jangka panjang demi kinerja jangka pendek (Marselia et al., 2017).

Pendekatan Balance Scorecard tidak hanya memberikan ukuran kinerja non keuangan melainkan menghubungkan pengukuran dengan strategi (Devani & Setiawarnan, 2016:86). Unsur

penting Balanced Scorecard adalah mengidentifikasi tujuan perusahaan dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan. Langkah-langkah strategis dapat direncanakan dengan baik, seperti: a) Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategis dan sistem prosedural; b) Tidak ada konsistensi antara rencana jangka panjang (*enterprise plan*) dan rencana jangka pendek serta implementasinya. c) Sistem manajemen yang digunakan tidak melibatkan seluruh karyawan dalam pembangunan perusahaan di masa depan. Manajemen tradisional dan strategi hanya dikembangkan oleh para pemimpin senior (Nugrahayu & Retnani, 2015:7).

a. Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* menurut Mathius Tandiontong, (2011:8) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Komprehensif, 2) Kohern, 3) Seimbang, 4) Terukur.

b. Perspektif Dalam Balanced Scorecard

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan misi kedalam system strategi untuk tujuan oprasional organisasi, terdapat empat perspektif berbeda; keuangan, pelanggan, proses internal, dan inovasi (Nugrahayu & Retnani, 2015:4).

Pengukuran *balanced scorecard* membantu memfokuskan visi strategis perusahaan, mendorong pemikiran tentang kesuksesan saat ini dan masa depan, dan membantu memberikan keseimbangan antara pengukuran eksternal dan internal (Kaplan, 2010). *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dalam empat perspektif:

1. Perspektif Keuangan,

Pengukuran kinerja keuangan memperhitungkan berbagai tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu: *Growth* (berkembang), *Sustain* (bertahan), dan *Harvest* (panen).

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam Balanced Scorecard menentukan bagaimana kondisi perusahaan memilih pelanggan dan segmen pasar yang bersaing. (Kaplan & Norton, 2001) menjelaskan bahwa perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: Customer Core Measurement dan Customer Value Propositions.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Perspektif ini memungkinkan manajer untuk memahami kondisi bisnis mereka dan apakah produk atau layanan mereka memenuhi persyaratan pelanggan. Membagi proses bisnis internal menjadi tiga tahap, yaitu: 1) Proses Inovasi, 2) Proses Operasi, Proses Pelayanan Purna Jual.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Proses ini menentukan infrastruktur yang harus dibangun perusahaan. Meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Hasil pengukuran dari tiga perspektif pertama biasanya akan menunjukkan bahwa terdapat *gap* yang besar antara keberadaan personel, kapabilitas sistem dan program, serta kapabilitas yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan, yaitu: 1) Kapabilitas Pekerja, 2) Kapabilitas Sistem Informasi, 3) Motivasi dan Keselarasan.

Balance Scorecard menyediakan kerangka kerja untuk mengembangkan peta strategi untuk suatu organisasi (Kaplan & Norton, 2001). Tujuan strategis disusun menjadi empat kategori:

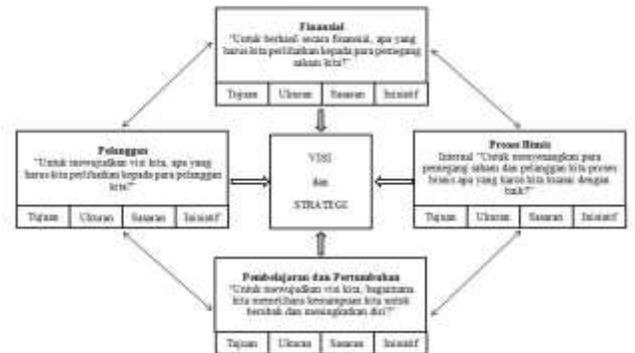
1. Financial
Strategi untuk pertumbuhan, profitabilitas, dan resiko dari sudut pandang pemegang saham
2. Pelanggan
Strategi untuk menciptakan nilai dan direferensiasi dari sudut pandang pelanggan
3. Proses bisnis internal

Prioritas strategis untuk berbagai proses bisnis yang menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham

4. Pembelajaran dan pertumbuhan

Prioritas yang menciptakan iklim yang mendukung perubahan, inovasi, dan pertumbuhan organisasi.

Kerangka Kerja Balanced Scorecard



Sumber: Diolah dari (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan & David (2000) juga mengemukakan tiga prinsip yang mengaitkan balanced scorecard organisasi dengan strategi, yaitu: *Cause And Effect Relationship*, *Performance Drivers*, dan *Linkage Tofinancial*.

2. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dalam penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di Banyuwangi TV Banyuwangi. Proses penelitian kualitatif melibatkan banyak tugas penting, seperti: mengajukan pertanyaan, mengembangkan prosedur, dan mengumpulkan data spesifik dari informan atau partisipan (Barlian, 2016:63).

Studi kasus dengan desain kasus tunggal (*single case*) merupakan studi kunci dimana studi hanya berfokus pada satu kasus atau satu fenomena. Peneliti studi kasus memberikan gambaran secara rinci dan mendalam tentang potret yang ada, dan apa yang terjadi sesuai dengan situasi aktual di lapangan penelitian (Nugrahani, 2014:92).

Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara oleh narasumber pada objek/lokasi penelitian.

No	Nama	Jabatan	Keterangan
INTERNAL			
1.	F.A.L	Direktur	Perspektif Keuangan
2.	N.Z	Manager HRD	Perspetif Pembelajaran & Pertumbuhan
3.	A.S.L	Pimpinan Redaksi	Perspektif Proses Bisnis Internal
4.	S.R	Marketing	Perspektif Pelanggan
EXTERNAL			
1.	N	Admin (BWI TV)	Perspektif Keuangan
2.	L	Pemimpin Redaksi (JTV Banyuwangi)	Perspetif Pembelajaran & Pertumbuhan
3.	B	Pemimpin Redaksi (Banyuwangi 1 TV)	Perspektif Proses Bisnis Internal
4.	P	RSUD Banyuwangi	Perspektif Pelanggan

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan objek penelitian laporan keuangan, laporan kegiatan karyawan, laporan produksi (iklan dan program), laporan marketing, laporan platform digital, dan laporan hasil wawancara external sebagai penunjang kelengkapan data.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik data yang digunakan ada tiga yaitu; wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisa data yang digunakan meliputi 1. Reduksi data, 2. Penyaji data, 3. Penarikan kesimpulan, 4. Rekomendasi Penelitian. Teknik keadsahan data meliputi Validitas data, Reliabilitas.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menurut (Barlian, 2016:84) adalah sebuah kegiatan dalam analisis data kualitatif yang dilakukan secara interaktif dan berlanjut. Dalam model analisis interaktif, analisis data dimulai selama proses pengumpulan data di lapangan, dan analisis data dilakukan secara berkala. Analisis data dimulai dengan mengumpulkan data yang dilakukan dengan melakukan: Reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan rekomendasi penelitian.

Barlian (2016:73) Validitas data (kredibilitas) data dibutuhkan teknik pemeriksa terhadap 4 (empat) kriteria yang digunakan untuk pemeriksaan keabsahan

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Sejarah

Banyuwangi TV didirikan sejak tahun 2012 dibawah naungan PT Media Visual Banyuwangi TV yang bergerak dibidang kepenyiaran dan jaringan fiber optic. Pada tahun 2017 Banyuwangi TV diakuisisi oleh PT Media Mutiara Banyuwangi yang fokus pada kepengiaran televisi.

Banyuwangi TV didirikan dengan tujuan;1) Mengangkat dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh industry lokal/nasional, wisata local dan budaya local Banyuwangi, 2) Memberikan tayangan hiburan untuk masyarakat Banyuwangi, 3) Menghadirkan informasi yang up to date untuk setiap peristiwa yang terjadi di Banyuwangi, 4) Membangun mitra kerja antara perusahaan dan televisi sebagai media partner yang kreatif, inovatif, dan inspiratif dan 5) Menjaring konsumen sebanyak-banyaknya untuk membangun mitra kerja.

Adapun manfaat dari tujuan didirikannya Banyuwangi TV adalah 1) masyarakat mendapatkan informasi terkait seputar Banyuwangi, 2) Masyarakat mampu mengembangkan pola berpikir inspiratif dan fleksibel dalam menyaring informasi yang beredar di Banyuwangi dan 3) Masyarakat bertindak sebagai mitra/partner untuk mempromosikan usaha produk/jasa disegala bidang.

3.2 Perancangan Indikator KPI

KPI & STRUCTURE IN PERSPECTIVE BSC				
	FINANCIAL	CUSTOMER	INTERNAL PROCESS	LEARNING & GROWTH
DEFINISI	Menyusun tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomi perusahaan	Menyusun tingkat kepuasan & retensi pelanggan, pangsa pasar, dan segmentasi pelanggan	Menyusun tingkat mutu (kuantitas, efisiensi, produksi dan pengurangan limbah) baru.	Menyusun tingkat kepuasan karyawan, efektivitas organisasi dan keterbacaan informasi
LAG KPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sales Revenue 2. Profit Margin 3. Investment Planning 4. Cost Efficiency 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Satisfaction Index (Survey/audit) 2. New Customer 3. Customer Retention 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Total Product Volume 2. Cost Product Ratio 3. Production Efficiency 4. Production Yield 5. Production Reliability 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Employee Satisfaction Index 2. Employee Productivity 3. Employee Turn Over
LEAD KPI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cash Flow 2. AP Period 3. SP Period 4. Carry/Inv. Product 5. Asset Turn Over 6. Cost Control (Report Period) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Customer Complaint 2. Customer handling: leadtime 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventory Accuracy/level 2. Operational Discipline 3. Safety Performance 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Training Participant/Heart 2. Industrial Relations 3. Information Technology Development

Tabel 3.2 Perancangan indikator KPI

3.3 Perancangan Desain Pengukuran Kinerja.

Pada bagian ini menjelaskan mengenai perancangan pengukuran kinerja agar terbentuk model pengukuran kinerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh Banyuwangi TV. Tahapan perancangan pengukuran kinerja meliputi pembuatan sasaran strategi perusahaan berdasarkan Balanced Scorecard, Strategy Map Perusahaan, identifikasi proses bisnis, pembuatan Key Performance Indicator (KPI) dan pembobotan.

Sasaran strategi perusahaan yang telah diperoleh akan dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* yang disajikan pada tabel 3.2

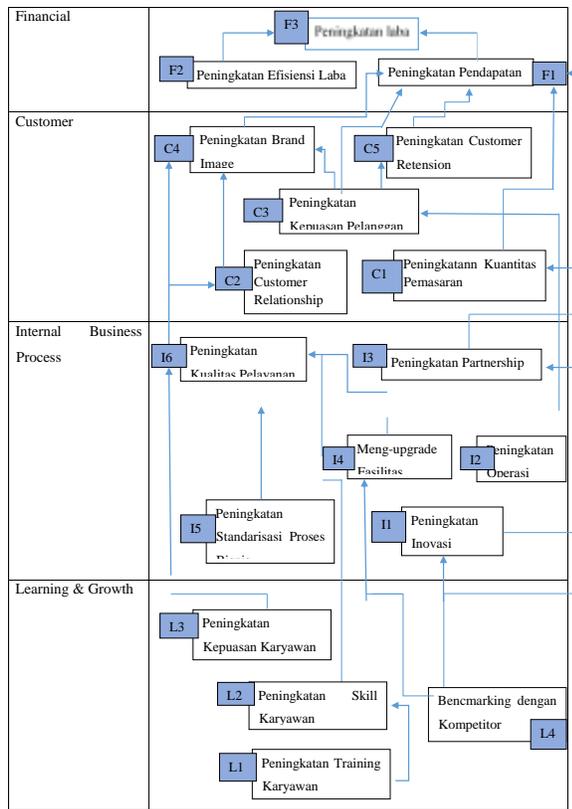
Tabel 3.3 Sasaran Strategi Banyuwangi TV

Perspektif	Kode	Sasaran Strategi
Financial	F1	Peningkatan Pendapatan
	F2	Peningkatan Efisiensi Biaya
	F3	Peningkatan Laba
Customer	C1	Peningkatan Kuantitas Pemasaran
	C2	Peningkatan <i>Customer Relationship</i>
	C3	Peningkatan Kepuasan Pelanggan
	C4	Peningkatan <i>Brand Image</i>

	C5	Peningkatan <i>Customer Retention</i>
Internal Business Process	I1	Peningkatan Partnership
	I2	Peningkatan Inovasi
	I3	Peningkatan Operasi
	I4	Meng-upgrade Fasilitas
	I5	Meningkatkan Standart Proses Bisnis
	I6	Peningkatan Standar Kualitas Pelayanan
Learning and Growth	L1	Peningkatan Training Karyawan
	L2	Peningkatan Skill Karyawan
	L3	Peningkatan Kepuasan Karyawan
	L4	Benchmarking Dengan Kompetitor

3.4 Strategi Map

Berdasarkan sasaran strategi perusahaan, kemudian akan dibuat strategy map yang berupa hubungan sebab akibat antar sebab akibat antar sasaran strategi yang disajikan Tabel 3.3 Strategy Map



Tabel 3.4 Strategy Map

Strategy map merupakan sebuah kerangka untuk menggambarkan bagaimana proses strategi menghubungkan intangible assets menjadi sebuah proses penciptaan nilai (Kaplan & Norton, 1992). Pada gambar 3.3 menunjukkan bahwa strategi map dari Banyuwangi Tv mengaitkan dengan sasaran strategi. Berikut uraian penjelasan dari peta tersebut:

1. Learning & Growth

Pada perspektif Learning & Growth terdapat lima sasaran strategi yang memiliki hubungan sebab akibat satu dengan lainnya. Berikut analisa dari peta sasaran strategi Banyuwangi TV pada perspektif Learning & Growth;

- a. Peningkatan Training Karyawan
Sasaran Strategi peningkatan training karyawan (L1) mendukung sasaran strategi peningkatan skill karyawan (L2).
- b. Peningkatan Skill Karyawan

Sasaran strategi peningkatan skill karyawan (L2) mendukung sasaran strategi dalam peningkatan customer relationship (C2).

- c. Peningkatan Kepuasan Karyawan
Sasaran strategi peningkatan kepuasan karyawan (L3) dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (I6).
- d. Benchmarking Dengan Kompetitor
Benchmarking Dengan Kompetitor diperlukan oleh perusahaan untuk mengetahui kegiatan diperusahaan lain yang bertujuan untuk mencari inspirasi atau ide baru untuk perkembangan dan perbaikan perusahaan. Sasaran strategi Benchmarking berhubungan dengan sasaran strategi Internal Bisnis Proses yaitu dengan Benchmarking dapat meningkatkan inovasi (I3), selain itu juga dapat meningkatkan relasi (partnership) (I1).

2. Internal Business Process

Pada perspektif Learning & Growth terdapat enam sasaran strategi yang memiliki hubungan sebab akibat satu dengan lainnya. Berikut analisa dari peta sasaran strategi Banyuwangi TV pada perspektif Internal Bisnis Process;

- a. Peningkatan Inovasi
Sasaran strategi peningkatan inovasi (I1) berkaitan dengan sasaran strategi peningkatan kualitas pelayanan (I6), peningkatan kuantitas media pemasaran (C1), dan peningkatan partnership (I3).
- b. Peningkatan Operasi
Sasaran strategi peningkatan operasi (I2) merupakan kegiatan berkaitan dengan pembuatan produk. Dengan memperhitungkan waktu, kualitas, biaya maka dapat mencapai hasil yang maksimal sesuai kebutuhan pelanggan. sasaran strategi peningkatan operasi ini sangat mendukung sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan (C3).
- c. Peningkatan Partnership

Sasaran strategi partnership mendukung sasaran strategi peningkatan kolaborasi (I3). Dengan adanya sasaran strategi peningkatan partnership maka dapat memperluas kerjasama dengan berbagai instansi, baik instansi pemerintah maupun swasta dengan cara sharing profit atau take and gift sehingga mampu menarik pelanggan baru atau akuisisi pelanggan (C6).

- d. Meng-Upgrade Fasilitas
Sasaran strategi meng-upgrade fasilitas (I4) mendukung sasaran strategi peningkatan kualitas pelayanan (I6).
- e. Meningkatkan Proses Bisnis Internal
Sasaran strategi peningkatan proses bisnis (I5) mendukung sasaran strategi peningkatan kualitas pelayanan (I6).
- f. Peningkatan Kualitas Pelayanan
Sasaran strategi peningkatan kualitas pelayanan (I6) mendukung sasaran strategi peningkatan brand image (C4) dan peningkatan customer relationship (C2).

3. Customer Perspektif

Pada Customer Perspektif terdapat lima sasaran strategi yang memiliki hubungan sebab akibat satu dengan lainnya. Berikut analisa dari peta sasaran strategi Banyuwangi TV pada Customer Perspektif;

- a. Peningkatan Kuantitas Pemasaran
Sasaran strategi peningkatan kuantitas pemasaran (C1) mendukung sasaran strategi peningkatan pendapatan (F1).
- b. Peningkatan Customer Relationship
Sasaran strategi Peningkatan Customer Relationship (C2) memiliki hubungan sebab akibat dengan sasaran strategi peningkatan brand image.
- c. Peningkatan Kepuasan Pelanggan
Sasaran strategi peningkatan kepuasan pelanggan (C3) memiliki keterkaitan dengan sasaran strategi peningkatan brand image (C4), peningkatan customer retention (C5) dan peningkatan pendapatan (F1).

- d. Peningkatan *Brand Image*
Sasaran strategi peningkatan *brand image* (C4) mendukung sasaran strategi peningkatan pendapatan (F1).
- e. Peningkatan Customer Retention
Sasaran strategi peningkatan customer retention (C5) mendukung sasaran strategi peningkatan pendapatan (F1).

4. Financial Perspektif

Pada Financial Perspektif terdapat lima sasaran strategi yang memiliki hubungan sebab akibat satu dengan lainnya. Berikut analisa dari peta sasaran strategi Banyuwangi TV pada Financial Perspektif;

- a. Peningkatan Pendapatan
Sasaran strategi Peningkatan Pendapatan (F1) mendukung sasaran strategi peningkatan laba (F3).
- b. Peningkatan Efisiensi Biaya
Sasaran strategi peningkatan efisiensi biaya (F2) mendukung sasaran strategi peningkatan laba (F3).
- c. Peningkatan Laba (Profitabilitas)
Sasaran strategi peningkatan laba (F1) akan dipengaruhi oleh sasaran strategi peningkatan pendapatan (F3) dan peningkatan efisiensi biaya (F2).

3.5 Key Performance Indicator (KPI)

Pada sub bab ini akan dilakukan perancangan Key Performance Indikator (KPI) yang merupakan indikator kinerja utama yang juga disebut sebagai ukuran dalam pencapaian suatu kinerja. Perumusan indikator kunci yang disusun dalam key performance indikator (KPI) dari Banyuwangi TV adalah hasil diskusi bersama Direktur dan Manager HRD Banyuwangi TV. Terdapat 25 KPI yang terdiri dari 6 KPI dari perspektif financial, 7 KPI pada perspektif customer, 8 KPI pada perspektif business internal dan 4 KPI pada learning and growth. Tabel 3.5 KPI.

Perspektif	Kode	Sasaran Strategi	Kode	KPI
Financial	F1	Peningkatan Pendapatan	F1.1	Occupation Rate
			F1.2	Average Daily Rate
			F1.3	Revenue of Advertisement & Corporation
	F2	Peningkatan Efisiensi Biaya	F2.1	Cost of Advertisment & Corporation
	F3	Peningkatan Laba	F3.1	Margin Laba
			F3.2	Gross Operating Profit Advertisment & Corporation
Customer	C1	Peningkatan Kuantitas Pemasaran	C1.1	Peningkatan Jumlah Pemasaran
	C2	Peningkatan Customer Relationship	C2.1	Jumlah Dana CRM
	C3	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	C3.1	Persentase Jumlah Kepuasan Pelanggan
			C3.2	Persentase Jumlah Complain Pelanggan
	C4	Peningkatan Brand Image	C4.1	Jumlah Peningkatan Brand And Image
	C5	Peningkatan Customer Retention	C5.1	Customer Loyalty
C5.2			Akuisisi Pelanggan	
Internal Business Proses	I1	Peningkatan Inovasi	I1.1	Jumlah Inovasi Baru
	I2	Peningkatan Operasi	I2.1	Jumlah Operasi
	I3	Peningkatan Partnership	I3.1	Jumlah Partnership
	I4	Meng-upgrade Fasilitas	I4.1	Jumlah Aktivitas Perbaikan Fasilitas
	I5	Meningkatkan Standarisasi Proses Bisnis	I5.1	Jumlah SOP yang Dirancang
	I6	Meningkatkan Standarisasi Kualitas pelayanan	I6.1	Nilai Kecepatan Pelayanan
I6.2			Nilai Kecepatan Produksi	

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai desain pengukuran kinerja perusahaan media televisi daerah pada Banyuwangi TV dalam kerangka *balanced scorecard*, maka peneliti menyimpulkan bahwa: Tahapan perancangan pengukuran kinerja meliputi pembuatan sasaran strategi perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard*, *Strategy Map* Perusahaan, identifikasi proses, pembuatan *Key Performance Indikacator* (KPI) dan pembobotan. Sasaran strategi perusahaan yang telah diperoleh akan dikelompokkan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam Perspektif *balanced scorecard* ada 4 perspektif yaitu perspektif keuangan menghasilkan 3 sasaran strategi, perspektif pelanggan menghasilkan 5 sasaran strategi, perspektif proses bisnis internal menghasilkan 6 perspektif dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan 4 sasaran strategi yang disajikan dalam tabel 3.4. setelah proses

pembuatan sasaran strategi maka dibuatlah kerangka dalam bentuk strategi map perusahaan.

Strategi map merupakan kerangka untuk menggambarkan bagaimana proses strategi menghubungkan antara intangible assets menjadi sebuah proses penciptaan nilai (Kaplan & Norton, 1992). *Strategy map* perusahaan yang dirancang dalam penelitian ini adalah hasil rancangan dari sasaran strategi yang disajikan dalam tabel 4.5. Untuk pembuatan KPI maka strategi map perlu dilakukan proses identifikasi.

Identifikasi proses adalah suatu proses yang menjelaskan apa maksud dari strategi map sesuai tujuan perusahaan. Dengan identifikasi proses yang dilakukan maka untuk pembuatan atau perumusan KPI semakin mudah.

Perumusan indikator kunci yang disusun dalam key performance indikator (KPI) dari Banyuwangi TV adalah hasil diskusi bersama Direktur, Manager dan jajaran Banyuwangi TV. Terdapat 25 KPI yang terdiri dari 6 KPI dari perspektif financial, 7 KPI pada perspektif customer, 8 KPI pada perspektif business internal dan 4 KPI pada learning and growth. Key Performance Indicator Banyuwangi TV disajikan dalam tabel 3. 5.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam kesempatan ini penulis sangat berterima kasih kepada para Dosen pembimbing yakni 1) *Dr.Siti Maria Wardayati, M.Si., Ak., CA*, 2) *Dr. Agung Budi Sulisty, S.E., M.Si., Ak. CA., CSRA. CIQaR* yang telah membimbing dalam pelaksanaan penelitian serta mengarahkannya sehingga penelitian ini bisa selesai dengan lancar. Selain itu penulis juga berterima kasih kepada pihak Jurnal Akuntansi dan Pajak (JAP) yang telah bersedia dalam menerbitkan artikel penulis sehingga bisa menjadi ilmu tambahan bagi penulis dalam kedepannya. Yang terakhir penulis tidak lupa juga mengucapkan terima kasih kepada pihak Banyuwangi TV yang telah bersedia dan membantu dalam penelitiannya

6. REFERENSI

- Ayu, I., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt . Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10 No. 2(1996), 124–135.
- Barlian, E. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*.
- Devani, V., & Setiawarnan. (2016). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 13(1), 83–90.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations Of The Balanced Scorecard. *Elsevier*, 3, 10–074.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard*, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 16.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement To Strategic Management : Part Ii*. 15(2), 147–160.
- Marselia, T., Katili, P. B., & Wahyuni, N. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Di Pdam Tirta Al-Bantani Kabupaten Serang. *Jurnal Teknik Industri*, 5(1), 93–98.
- Mathius Tandiontong, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana Di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 2 Nomor 05, 1–26.
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Penelitian Pendidikan Bahasa*.
- Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4 No. 10, 1–16.
- Pratama, D. Y., Iqbal, I. M., & Tarigan, N. A. (2019). Makna Televisi Bagi Generasi Z. *Jurnal Komunikasi*, 4(1), 88–103.
- Sigilipu, S. (2013). Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial. *Emba*, 1(3), 239–247.
- Sugiman, M. I., & Siregar, Dodi, M. (2017). Berlangganan Menerapkan Metode Analytical Hierarchy Process (Ahp). *Media Informastika Budidarma*, 1(2), 42–48.
- Syah, H., & Funna, R. (2019). Analisis Pengukuran Kinerja Koperasi Syariah Berdasarkan Balanced Scorecard (Studi Pada Koperasi Syariah Baiturrahman Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntasni (Jimeka)*, 4(3), 532–546.