

46097/412



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

RSI
6907.3125
Sur
p-1
2012

**PERANCANGAN KINERJA DI PENYIARAN STASIUN TV
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus: Stasiun Pertelevisian SBO TV
SURABAYA)**

Bagus Surajati
NRP 2506 100 140

Dosen Pembimbing
H. Hari Supriyanto Ir., MSIE

Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2012

PERPUSTAKAAN ITS	
Tgl Terima	27 - 2 - 2012
Terima Dari	H
No Agenda Prp.	-



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

DESIGN PERFORMANCE IN TV BROADCAST STATION USING THE BALANCED SCORECARD (Case Study: Station SBO TV SURABAYA)

Bagus Surajati
NRP 2506 100 140

Supervisor
H. HARI SUPRIYANTO, Ir., MSIE

Department of Industrial Engineering
Faculty of Industrial Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2012

**PERANCANGAN KINERJA DI PENYIARAN STASIUN TV
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD
Studi Kasus: PERUSAHAAN SBO TV SURABAYA
TUGAS AKHIR**

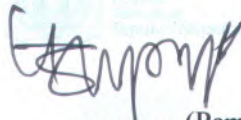
Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
pada

Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

BAGUS SURA JATI
NRP. 2506 100 140

Disetujui Oleh Dosen Pembimbing Tugas Akhir :



H. Hari Supriyanto Ir., M.S.I.E.

.....(Pembimbing I)

SURABAYA, JANUARI 2012



**PERANCANGAN KINERJA DI PENYIARAN STASIUN TV
DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus: Stasiun Pertelevisian SBO TV SURABAYA)**

Nama Mahasiswa : Bagus Sura Jati
NRP : 2506 100 140
Jurusan : Teknik Industri FTI-ITS
Dosen Pembimbing : H. HARI SUPRIYANTO, Ir . MSIE

ABSTRAK

Selama ini perusahaan TV SBO Surabaya dalam menilai kinerja dari perusahaan hanya melihat dari tolak ukur financial saja. Dilain sisi pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan, sehingga dikembangkan sebuah konsep Balanced Scorecard

Pada penelitian ini juga didukung beberapa metode lain seperti, RCA (Root Cause Analyze) digunakan untuk mengetahui akar permasalahan yang ada pada KPI(Key Performance Indicator) empat perspektif, Scoring system dan traffic light untuk pemberian skor pada kriteria kriteria 4 perspektif, AHP (Analytical Hierachy Process) yang digunakan untuk mengetahui skala nilai prioritas range terbobot untuk hasil improvement dan value analysis digunakan untuk mengetahui alternatif mana yang mempunyai nilai value baik.

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini dimana kinerja perusahaan seluruhnya adalah 90.00% dan dikatakan sudah baik. Pada penelitian ini didapatkan 2 KPI yang kritis yang terdapat pada Perspektif customers dan learning & Growth. Setelah itu dicari akar permasalahan dari KPI kritis didapatkan tiga akar permasalahan setelah itu dibuatkan alternatif perbaikan dengan dengan mempertimbangkan value analysis . Berdasarkan metode tersebut dihasilkan tiga alternatif rekomendasi perbaikan. Sedangkan berdasarkan hasil perhitungan baik pada pengukuran

performansi alternatif dan pengukuran biaya dan value didapatkan hasil bahwa alternatif 3(C) yang terbaik karena nilai valuenya besar yaitu sebesar 1.65.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Traffic light, Root Cause Analysis, AHP dan Value Analysis.

DESIGN PERFORMANCE IN TV BROADCAST STATION USING THE BALANCED SCORECARD (Case Study: Station SBO TV SURABAYA)

Name : Bagus Sura jati
NRP : 2506 100 140
Major : Industrial Engineering FTI-ITS
Supervisor : H. HARI SUPRIYANTO, Ir . MSIE

ABSTRAK

All this the TV company SBO Surabaya in assessing the performance of the company only to see the financial benchmarks only. On the other side of the performance measurement financially not enough to reflect the performance of an organization or company as a whole, so it developed a concept of Balanced Scorecard.

In this study also supported several other methods such as, RCA (Root Cause Analyze) is used to determine the root of existing problems in the KPI (Key Performance Indicator) four perspectives, Scoring system and traffic light on the criteria for scoring four criteria perspective, AHP (Analytical Hierarchy Process) is used to determine the scale of weighted priority value range for the improvement and value analysis is used to determine which alternative has the value of good value.

Results obtained from this penilitian which the whole company's performance is 90.00% and is said to have both. In this study obtained two critical KPIs contained on the customers perspective and learning & Growth. After that look for root causes of critical KPI obtained after three root causes that made improvements by taking into account alternative value analysis. Based on these methods produced three alternative recommendations for improvement. While based on the calculation of both the alternative and performance measurement

and cost measurement values showed that alternative 3 (C) the best because valuenya great value that is equal to 1.65.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Traffic Light, Root Cause Analysis, AHP and Value Analysis.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the best alternative for the selection of traffic light system in the city of Medan. The research method used is a combination of Root Cause Analysis (RCA), Analytic Hierarchy Process (AHP), and Value Analysis (VA). The results of the research show that alternative 3 (C) is the best alternative for the selection of traffic light system in the city of Medan because its value is 1.65.

In this study, the author used a combination of Root Cause Analysis (RCA), Analytic Hierarchy Process (AHP), and Value Analysis (VA). The results of the research show that alternative 3 (C) is the best alternative for the selection of traffic light system in the city of Medan because its value is 1.65.

The purpose of this research is to determine the best alternative for the selection of traffic light system in the city of Medan. The research method used is a combination of Root Cause Analysis (RCA), Analytic Hierarchy Process (AHP), and Value Analysis (VA). The results of the research show that alternative 3 (C) is the best alternative for the selection of traffic light system in the city of Medan because its value is 1.65.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah *Subhanahu Wata'ala* atas limpahan berkat, rahmat, dan hidayah-Nya serta tidak lupa shalawat dan salam bagi Nabi Muhammad SAW atas teladan bagi seluruh umat manusia, sehingga penelitian Tugas Akhir ini dapat berjalan lancar dalam penyelesaiannya. Selama pelaksanaan penelitian Tugas Akhir ini, penulis mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, dan penulis sampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, Sri Widati dan Waluyo Priyo Sabdono, serta saudara-saudari tersayang yang tidak pernah putus untuk seluruh do'a, ilmu, nasihat, motivasi, dan dukungannya.
2. Seluruh keluarga besar di Surabaya dan Temanggung atas do'a yang tidak putus-putusnya.
3. Bapak H.Hari Supriyanto, Ir.,M.S.I.E. selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan arahan dan nasihatnya untuk lebih berpikir kreatif selama menyelesaikan Tugas Akhir.
4. Bapak Budi Santosa, Ir., M.S., Ph.D.selaku Ketua Jurusan Teknik Industri – Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
5. Mas Prima dan Mas Yudhi beserta karyawan SBO TV Surabaya yang membimbing dengan tulus dan sabar dalam memberikan arahan dilapangan.

6. Seluruh Bapak dan Ibu Pengajar di Jurusan Teknik Industri, atas jasa tanpa pamrih dalam memberikan pelajaran yang sangat berharga.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Karyawan Jurusan Teknik Industri, atas bantuan dan pelayanan yang diberikan.
8. Pak Budi dan Miyono parkiran yang selalu member semangat untuk menyelesaikan laporan Tugas akhir ini.
9. Teman teman satu bimbingan seperti Andre,Bima, Rangga, Ozin, Vicky, Aqil,wahyu dan aryo yang selalu bimbingan bersama walaupun pagi hari dengan mata pedas dan merah.
10. Ayu', dan Fefe, yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam pembuatan laporan penelitian Tugas Akhir ini.
11. Sahabat-sahabat baik (Neo Orta, Ndue, Indar, Fendi, Indra Dmit, welly dan Jhon) yang selalu memberikan semangat dalam pembuatan laporan penelitian Tugas Akhir ini.
12. Keluarga 'ENEMY' tercinta TI ITS 2006, atas segala kenangan indah selama di Kampus Teknik Industri ITS.
13. Teman-teman tercinta TI ITS 2007,2008, dan 2009 atas segala kenangan indah selama di Kampus Teknik Industri ITS.
14. Teman teman T3 Kontrakan yang selalu memberi semangat dan dorongan untuk mengerjakan laporan ini dengan penuh canda dan tawa seperti Antok, Afif, Dimaz, Agil, Teguh, Aji, Bush, dan Cha-chan

15. Arif, Udin, Inuk, Anik dan anak anak kost Semampir G VI Surabaya, yang selalu bilang”ayo Ndang LULUS.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas segala bantuan dan do'a dalam penyelesaian penelitian Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam penulisan Tugas Akhir ini. Oleh karena itu, penulis mohon maaf atas segala kekurangan yang ada. Pada akhirnya, semoga penelitian Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan bagi rekan-rekan di Teknik Industri ITS pada khususnya.

Surabaya, Januari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK INDONESIA	iii
ABSTRAK INGGRIS	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematik Penulisan	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Definisi Pengukuran Kinerja	7
2.1.1 Prasyarat Sistem Pengukuran Kinerja	10
2.1.2 Pengukuran KinerjaPertelevision	11
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.2.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.3 Alasan Di Gunakan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2.4 Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2.5 Peta Setrategi (Setrategi Mapping)	21
2.2.6 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	21
2.3 <i>Scoring system</i>	24
2.4 <i>Traffic Light System</i>	25
2.5 <i>RCA (Root Cause Analysis)</i>	25
2.6 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	25
2.7 <i>Critical Review</i>	27

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tahap Identifikasi dan Permasalahan Awal	29
3.1.1 Perumusan Masalah	29
3.1.2 Penetapan Tujuan	29
3.1.3 Studi Lapangan dan Studi Pustaka.....	29
3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	30
3.2.1 Identifikasi Visi , Misi, dan Setrategi Perusahaan	30
3.2.2 Merumuskan <i>Strategic Objectives</i> perusahaan Kedalam Empat Perspektif	31
3.2.3 Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing <i>Strategic objective</i> (strategy map)	31
3.2.4 Menentukan Key Performance Indicators(KPI) dari Strategic Objectives Perusahaan)	31
3.2.5 Validasi Key Performance Indicator(KPI).	32
3.3 Membuat <i>Scoring</i> Sistem dan <i>Traffic Light</i>	32
3.4 Membuat <i>RCA</i> (<i>Root Cause Analyze</i>).	32
3.5 Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (<i>AHP</i>)	33
3.6 Tahap Analisa, Perbaikan dan Kesimpulan Saran).	33
3.6.1 Tahap Analisa dan Perbaikan.....	33
3.6.2 Tahap Kesimpulan dan Saran	33

BAB IV. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil SBO Tv Surabaya	35
4.1.1 Program Program SBO Tv Surabaya.....	36
4.1.2 Logo SBO Tv Surabaya	37
4.2 Struktur Organisasi Di SBO Tv Surabaya	37
4.3 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi SBO Tv Surabaya	39
4.4 Pengukuran Kinerja Existing	40
4.4.1 Mengapa pakai <i>Balanced Scorecard</i>	40
4.5 Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	41
4.5.1 Identifikasi <i>Strategic Objectives</i>	41
4.5.2 Validasi Strategi Objektif Perusahaan.....	47

4.5.3	Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing <i>strategy objective</i> (Strategy map)	47
4.5.4.	Pendefinisian <i>Critical Success Factor</i> dan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	50
4.6	Tingkat Kepentingan Kinerja Perusahaan	53
4.6.1	Pembobotan Kinerja Perusahaan Keseluruhan.....	53
4.6.2	Tingkat Kepentingan key performance indicator(KPI) Tiap Perspektif.	53
4.7	Spesifikasi Formula <i>Performance Measure Record Sheet</i> . ..	56
4.8	Pengukuran Kinerja dengan <i>Traffic Light</i>	58
4.9	Faktor-Faktor penyebab KPI yang Kritis.....	62
4.9.1	<i>Root Cause Analyze</i> (RCA)	63
BAB V. ANALISIS DAN INTEPRETASI DATA		
5.1	Analisis untuk <i>Strategy Map</i>	67
5.2	Analisa <i>Critical Success Factor</i>	67
5.3	Analisa Pengukuran kinerja.	68
5.4	Analisa <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Kritis	71
5.5	Analisis Faktor-Faktor penyebab KPI yang kritis.....	72
5.5.1	<i>Root Cause Analyze</i> (RCA).....	73
5.6	<i>Improve</i>	73
5.6.1	Kriteria Performansi di SBO TV	74
5.6.2	Usulan perbaikan.....	75
5.6.3	Nilai <i>Value</i> Alternatif perbaikan	76
5.6.4	Pemilihan alternatif menurut nilai <i>performance, cost,</i> dan <i>value</i> yang terbesar.	78
5.6.4.1	Analisa pemilihan alternatif mengacu terhadap nilai <i>performance</i> (Alternatif terbobot)	78
5.6.4.2.	Analisa pemilihan alternatif mengacu terhadap nilai <i>cost</i>	79
5.6.4.3.	Analisa pemilihan alternatif mengacu terhadap nilai <i>value</i>	80
5.6.5	Kelebihan dan kelemahan usulan perbaikan terbaik ..	81
5.6.5.1	Analisa Alternatif Perbaikan Menambah <i>resources</i> pegawai tetap	81

5.6.5.2	Analisa Alternatif Perbaikan Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Fasilitas pelatihan di perusahaan.....	82
5.6.5.3	Analisa Alternatif Perbaikan Menambah Pegawai Kontrak Dan Fasilitas Pelatihan.....	82
5.6.6	Analisa usulan perbaikan terbaik	83
5.6.7	Contoh contoh dari alternatif perbaikan yang cocok untuk SBO Tv Surabaya	84
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
6.1	Kesimpulan	85
6.2	Saran	86
DAFTAR PUSTAKA ..		
LAMPIRAN A.....		89
LAMPIRAN B.....		99
LAMPIRAN C.....		113
LAMPIRAN D.....		117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai kerangka kerja (Kaplan dan Norton,1996).....	14
Gambar 2.2 Hubungan Antar aspek di Perspektif Coustomer.....	16
Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	17
Gambar 2.4 Kerangka kategori di Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	18
Gambar 2.5 Kerangka Kerja Tindakan Strategis di <i>Balanced Scorecard</i>	19
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian.....	34
Gambar 4.1 Logo Perusahaan	37
Gambar 4.2 Struktur Organisasi	38
Gambar 4.3 Strategi Map.....	48
Gambar 5.1 <i>Bobot Kriteria Performansi</i>	74

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Atribut Tolak Ukur kinerja yang Baik.....	11
Tabel 2.2	<i>Critical Review</i>	28
Tabel 4.1	<i>Strategic Objectives</i> Tiap Perspektif.....	42
Tabel 4.2	<i>Critical Success Factor</i>	51
Tabel 4.3	<i>Key performance indicator</i> (KPI).....	52
Tabel 4.4	Hasil Pembobotan perusahaan secara menyeluruh...53	
Tabel 4.5	Tingkat kepentingan <i>KPI perspektif financial</i>	54
Tabel 4.6	Tingkat kepentingan <i>KPI perspektif Customer</i>	54
Tabel 4.7	Tingkat kepentingan KPI perspektif Internal Process Business....	55
Tabel 4.8	Tingkat kepentingan KPI perspektif <i>Learning and Growth</i>	56
Tabel 4.9	Contoh <i>Record Sheet</i> spesifikasi KPI 2 dan KPI 3 diperspektif Financial.....	57
Tabel 4.10	Data Pencapaian Kinerja Tiap KPI.....	58
Tabel 4.11	Hasil Pengukuran Kinerja SBO TV.....	61
Tabel 4.12	Kinerja pencapaian target tiap perspektif.....	62
Tabel 4.13	RCA Perusahaan(Akar permasalahan KPI kritis).....	64
Tabel 5.1	Akar Permasalahan setiap KPI Kritis yang timbul ...	73
Tabel 5.2	Jenis Pemilihan Kriteria.....	75
Tabel 5.3	Jenis alternatif Perbaikan.....	75
Tabel 5.4	Kombinasi alternatif yang mungkin dilakukan.....	75
Tabel 5.5	<i>Penghitungan Nilai Value tiap kombinasi Alternatif</i> 76	
Tabel 5.6	Analisa Nilai <i>performance</i> pada Perhitungan <i>value</i> ..	78
Tabel 5.7	Analisa Nilai <i>cost</i> pada Perhitungan <i>value</i>	79
Tabel 5.8	Analisa Nilai <i>value</i> pada Perhitungan <i>value</i>	80

BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan ini berisi tentang hal-hal yang mendasari dilakukannya penelitian serta pengidentifikasian masalah penelitian. Komponen-komponen yang terdapat dalam bab pendahuluan ini meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya teknologi informasi dan komunikasi telah berkembang dengan sedemikian pesatnya. Hal ini tentunya membawa begitu banyak perubahan dalam kehidupan bermasyarakat dan tentunya juga didalam kehidupan dunia usaha. Salah satu dunia usaha yang sangat melekat, erat dan tidak bisa terlepas dari perkembangan ilmu dan teknologi saat ini adalah dunia Penyiaran atau dunia pertelevisian. Perkembangan media informasi khususnya televisi, membuat dunia semakin hari semakin dekat saja. Meskipun arus informasi yang mengalir tersebut akan mempunyai dampak baik positif maupun negatif. Perkembangan iptek dunia pertelevisian di Indonesia dimulai dengan banyak pengusaha yang membangun stasiun televisi baru dengan sistem multimedia dan juga ketika keputusan menteri RI Nomor:190/A/Kep/Menpen/1987 tentang siaran saluran terbatas, yang membuka peluang bagi televisi swasta untuk beroperasi. Persaingan itu terjadi antara pelaku bisnis untuk mendapatkan peluang dan pangsa pasar di dunia pertelevisian.

SBO TV itu sendiri merupakan stasiun televisi lokal yang beralamatkan di Gedung Graha Pena Lt. 21 Jl. Ahmad Yani no 88 Surabaya Jawa Timur. SBO TV ini disaksikan oleh sekitar 180 ribu pemirsa yang tersebar di 7 kota di seluruh Jawa Timur dan sekitarnya, atau kira-kira 80% dari jumlah penduduk Surabaya. Dan merupakan stasiun televisi di bawah PT Surabaya



Televisi Indonesia, salah satu anak perusahaan Grup Jawa Pos, Stasiun televisi ini mulai mengudara pada tanggal 1 Januari 2006. SBO TV mengudara setiap hari pada pukul 05.30-01.00 WIB, pada saluran 36 UHF (Surabaya dan sekitarnya), 55 UHF (Pasuruan, Malang, Kediri dan Nganjuk), serta 26 UHF (Madiun, Tuban, Bojonegoro, Magetan dan Jember). Sebagai suatu perusahaan *home entertainment* baru, SBO TV harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan baru lain yang bergerak di bidang yang sarna, seperti SAKTI TV, BCTV, JTV, AREK TV, maka SBO TV harus siap menghadapi persaingan yang semakin berat. Persaingan tersebut harus dihadapi dengan perbaikan yang terus-menerus pada setiap aspek perusahaan. Tolok ukur untuk keberhasilan persaingan suatu acara televisi selama ini dapat dilihat dari posisi rating acara yang ditempati oleh acara tersebut. Semakin tinggi jumlah penonton yang mengikuti suatu acara maka semakin tinggi pula rating acara yang diduduki atau ditempati oleh acara tersebut. Tetapi posisi rating itu ditentukan dengan banyaknya pemasangan iklan distasiun televisi tersebut, sehingga dibutuhkan perbaikan yang terus-menerus pada setiap aspek perusahaan. Perbaikan yang terus-menerus tersebut harus diawali dengan suatu perancangan sistem pengukuran kinerja yang baik karena hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan pedoman bagi pihak manajemen perusahaan untuk menentukan langkah dalam menjalankan aktivitas perusahaan dengan lebih baik. Padahal untuk menjawab persaingan didalam dunia pertelevisian yang berkembang pesat dibutuhkan pengukuran kinerja perusahaan yang tidak hanya melihat dari proses *internalnya* saja maka dari itu diperlukan pengukuran kinerja dari aspek *eksternalnya* juga.

Dari hasil studi awal dan literatur menunjukkan perlunya adanya perubahan sistem pengukuran kinerja di SBO TV dengan alasan : (1) Adanya ketidakstabilan posisi rating setiap bulannya, yaitu banyaknya pemasangan iklan distasiun SBO TV tidak menentu. (2).Kinerja yang diukur berdasar perspektif *financial* saja, yaitu pihak perusahaan dan tenaga kerja tidak melihat



perspektif eksternal (*customernya*). Karena SBO TV berorientasi pada keuntungan yang melihat tingginya rating maka untuk menjawab permasalahan tersebut diperlukan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced scorecard* yang merupakan penerjemahan Visi dan Misi perusahaan ke dalam kedalam 4 *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal Business Process perspective* dan *Learning and Growth perspective*. untuk melakukan penilaian kinerja secara lengkap dan terintegrasi. Oleh sebab itu peneliti berupaya merancang sistem pengukuran kinerja untuk diimplementasikan di PT.Surabaya Media Televisi (SBO TV). Melihat latar belakang tersebut maka peneliti berusaha merancang sistem pengukuran kinerja untuk diimplementasikan di SBO TV dengan mengaplikasikan metode *Balanced scorecard*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat diketahui permasalahan yang akan diteliti adalah mengenai Perancangan Pengukuran Kinerja di SBO TV Surabaya dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sehingga dapat diketahui *variable-variable* kinerja, dan tingkat performansi perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Merencanakan Sistem pengukuran kinerja di SBO TV Surabaya berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Menentukan *Critical KPI (Key Performance Indicator)* Perusahaan, untuk mengetahui KPI mana yang kritis dan perlu diperbaiki Perusahaan, sebagai pengukuran keberhasilan pengukuran kinerja.
3. Menentukan solusi alternatif perbaikan.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian berisi hal-hal yang membatasi lingkup penelitian dan simplifikasi dari kondisi nyata di lapangan yang akan menjadi acuan dalam penelitian.

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian Tugas Akhir ini adalah:

1. Perancangan dan pengukuran kinerja hanya dilaksanakan di SBO TV Surabaya yang beralamatkan di Gedung Graha Pena Lt. 21 Jl. Ahmad Yani 88 Surabaya.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada perancangan pengukuran kinerja perusahaan serta pendenifisian langkah-langkah strategi yang akan dilaksanakan, tidak sampai pada pelaksanaan program perbaikan yang direkomendasikan.
3. Konsep penyusunan dan pengolahan data dibatasi pada model Balanced Scorecard. Aspek-aspek lain di luar model tidak dibahas lebih lanjut.

Asumsi masalah yang digunakan dalam penelitian Tugas Akhir ini adalah :

1. Tidak ada perubahan Visi Misi dan strategi perusahaan selama penelitian dilakukan.
2. Data yang diperoleh dari SBO TV ini berkisar satu tahun yang lalu yaitu 2010-2011.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Didapatkannya rancangan pengukuran kinerja perusahaan berupa konsep yang mudah dipahami untuk mengukur kinerja secara periodik sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja.
2. Perusahaan mengetahui pencapaian target dan langkah-langkah strategi yang harus diterapkan di SBO TV.
3. Hasil penelitian dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab ini berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab ini menjelaskan mengenai konsep-konsep dan teori yang berhubungan dengan permasalahan yang telah dirumuskan yang akan digunakan sebagai landasan untuk menganalisa dan menyelesaikan permasalahan yang ada.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang pendekatan dan metode yang akan digunakan dalam memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan gambaran umum perusahaan dan mengenai hasil penelitian pada perusahaan yaitu pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dilakukan atas empat perspektif.

BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini berisikan tentang analisa dari pengolahan data yang dilakukan pada bab sebelumnya dan juga berisi tentang pencarian usulan perbaikan yang akan dilakukan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan penelitian yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai tinjauan pustaka yang berasal dari berbagai literatur dan penelitian sebelumnya. Diharapkan tinjauan pustaka ini akan mendukung penelitian yang akan dilakukan dan juga menjadi referensi dalam proses pemecahan masalah yang ada dalam penelitian ini.

2.1 Definisi Pengukuran Kinerja.

Perusahaan sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak, tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap aspek manajemen dan lingkungannya. Salah satu cara untuk mengetahui apakah tujuan atau sasaran strategis yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan adalah dengan cara mengukur kinerja perusahaan tersebut.

Kinerja itu sendiri adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Menurut Atkinson et.al. (1997), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*. Sedangkan definisi dari pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Sedangkan menurut Yunan (2004) Performansi atau pengukuran kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kemudian performansi juga dapat diartikan sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai

yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Terdapat dua tujuan pengukuran kinerja, yaitu tujuan jangka pendek dan jangka panjang. *Performansi jangka pendek pada umumnya berfokus pada kerangka kerja dalam waktu satu tahun atau kurang.* Sedangkan tujuan performansi jangka panjang diantaranya kemampuan berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan dinamis dalam jangka waktu beberapa tahun.

Elemen-elemen pokok suatu pengukuran kinerja menurut (Suwignjo dan Vanany, 2004) adalah:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.

2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi

Apabila perusahaan telah memiliki indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja dapat diimplementasikan. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi-informasi pencapaian kinerja dapat berfungsi sebagai:

a) *Feedback*

Hasil pengukuran terhadap pencapaian kinerja dapat dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk proses perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu dapat dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.

b) Penilaian kemajuan organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi.

c) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*.

Pengukuran kinerja bukanlah tujuan akhir melainkan suatu alat agar dihasilkan manajemen yang lebih efisien dan terjadi peningkatan kinerja. Pengukuran kinerja merupakan suatu dasar bagi organisasi untuk menilai:

1. Bagaimana kemajuan atas sasaran yang telah ditetapkan.
2. Membantu dalam mengenali area-area kekuatan dan kelemahan
3. Menentukan tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja
4. Menunjukkan bagaimana kegiatan mendukung tujuan organisasi
5. Membantu dalam membuat keputusan-keputusan dengan langkah inisiatif

6. Mengutamakan alokasi sumberdaya
7. Meningkatkan produk-produk dan jasa-jasa kepada pelanggan

2.1.1 Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja.

Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif diharapkan memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- ✓ Berdasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri dimana sesuai dengan perspektif pelanggan.
- ✓ Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- ✓ Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- ✓ Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Secara lebih luas dan rinci, Mc Mann dan Nanni (1994) memberikan 24 atribut bagi suatu sistem pengukuran kinerja yang baik, berikut penjelasannya:

Tabel 2.1 Atribut Tolak Ukur kinerja yang Baik.

Macam Atribut Tolak Ukur yang Baik			
Secara umum, suatu sistem yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolak ukur yang mengkombinasikan antara matriks keuangan dan non keuangan.			
1	Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya dan faktor-faktor kunci keberhasilan perusahaan.	13	Terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat.
2	Relevan dan mendukung Strategi.	14	Dapat dipahami.
3	Sederhan untuk diimplementasikan.	15	Disepakati bersama.
4	Tidak kompleks.	16	Realistik.
5	Digerakan oleh pelanggan.	17	Saling berhubungan antara faktor-faktor dan membuat "sebuah perbedaan".
6	Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi.	18	Fokuskan lebih pada pengolahan sumber daya, dari pada biaya yang sederhana.
7	Sesuai dengan keseluruhan tingkat organisasi.	19	Dimanfaatkan untuk memberi "real time feedback."
8	Sesuai dengan lingkungan eksternal.	20	Digunakan untuk memberi "action oriented feedback."
9	Mendorong kerjasama dengan organisasi.	21	Jika dibutuhkan, suatu tolak ukur bisa ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen.
10	Hasil pengukuran dapat dipertanggung jawabkan.	22	Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi.
11	Jika memungkinkan dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> .	23	Secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut diatas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolak ukur yang baru atau lebih.
12	Dikombinasikan ke seluruh bagian yang relevan dalam organisasi.	24	Mendorong perbaikan secara kontinyu dan tiada henti.

(Sumber : Paul McManh, CMA dan Alfred J. Nanni, Jr November 1994)

2.1.2. Pengukuran Kinerja Pertelevisian

Berdasarkan pengertian kinerja yang mengatakan bahwa kinerja itu adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan atau juga dapat diartikan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, maka pengukuran kinerja di pertelevisian dapat diartikan bahwa pengukuran aktivitas yang berhubungan dengan *entertainment* dengan melihat rating program untuk kemajuan perusahaan sebab dengan rating yang tinggi maka *performance* pertelevisian dapat meningkat.

Rating Program itu sendiri adalah rata-rata pemirsa pada program tertentu yang dinyatakan sebagai persentase dari kelompok sampel atau potensi total. Angka Rating Program

didasarkan atas unit waktu terkecil 1 menit. Rating program itu dipakai pada waktu perusahaan ingin mengetahui seberapa besar atau banyak penonton yang menyukai dengan stasiun televisi tersebut dan programnya selama lintas periode waktu tertentu.

2.2 *Balanced scorecard*

Balanced Scorecard merupakan salah satu alternatif dalam pengukuran kinerja perusahaan yang paling populer diterapkan dalam berbagai organisasi selain mempertimbangkan faktor finansial juga faktor non finansial. Sistem Pengukuran Kinerja ini mempertimbangkan 4 perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan dimulai dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan *goals* dan sekaligus melakukan pengukuran atas tercapainya tujuan yang diinginkan. Sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola *intangible asset*-nya menjadi lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibandingkan dengan pengelolaan *tangible asset*-nya. *Intangible asset* tersebut mencakup pengembangan hubungan dengan *customers*, pengenalan produk baru, kemampuan menghasilkan produk dan jasa dengan biaya yang minimal, kemampuan meningkatkan *skills* dan memberikan motivasi karyawan dan kemampuan mengembangkan teknologi informasi.

2.2.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah Suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang

dilaksanakan secara eksplisit, dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang benaratau nyata, definisi menurut dari Robert S. Kaplan dan David P(1996).

Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai "Sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan performansi unit bisnis dari empat perspektif: finansial, customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan."

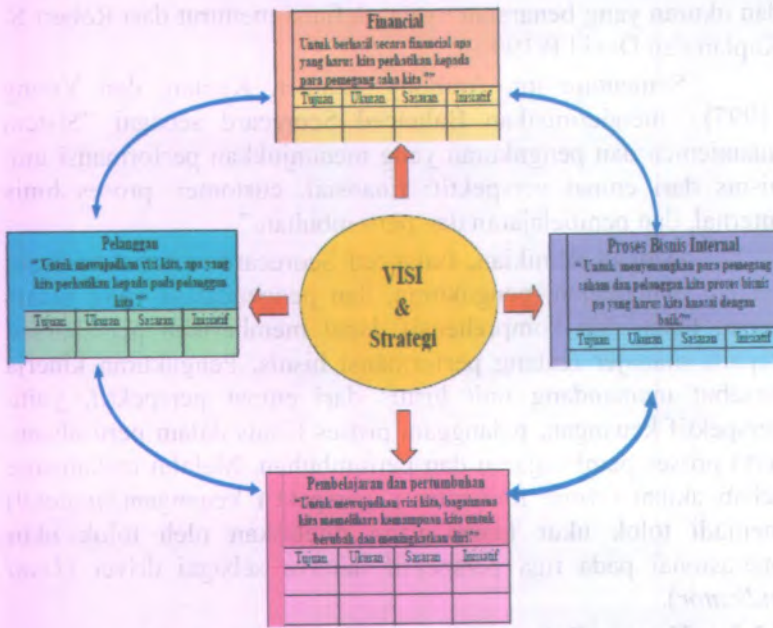
Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu system manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performansi bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan(*financial*) menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*Lead Indicator*).

2.2.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Sistem pengukuran kinerja ini melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*driven*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi misi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari 4 perspektif, yaitu :

- Perspektif Keuangan
- Perspektif Pelanggan
- Perspektif Proses Bisnis Internal
- Perspektif Pembelajaran dan Perkembangan

Keempat perspektif diatas menawarkan suatu keseimbangan (*balanced*) antara tujuan jangka pendek dan panjang hasil (*outcome*) dan keempat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard* seperti yang terlihat dari gambar di bawah ini:



Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja (Kaplan dan Norton, 1996)

❖ **Perspektif Finansial**

Ukuran kinerja finansial ini menunjukkan sejauhmana strategi perusahaan implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansialnya itu berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya laba rugi dan nilai tambah ekonomis.

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*. *Growth* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki

potensi pertumbuhan terbaik. *Sustain* adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. *Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya.

❖ **Perspektif Customer.**

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 1996); yaitu

1. *Pengukuran Pangsa Pasar*

Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

2. *Customer Retention*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

3. *Customer Acquisition*

Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

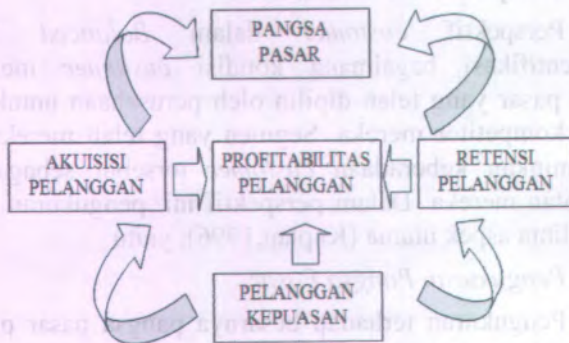
4. *Customer Satisfaction*

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.

5. *Customer Profitability.*

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Hubungan antar aspek utama ini digambarkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2

Hubungan Antar aspek di Perspektif *Coustomer*

❖ Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan, sesuai yang dikemukakan Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal tersebut.

✓ Proses Inovasi.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

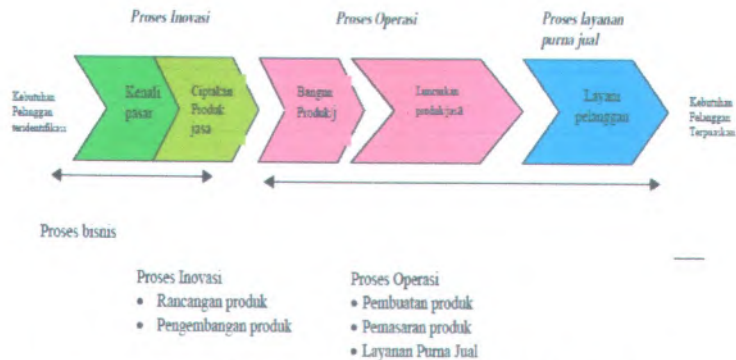
✓ Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Dimana, aktivitas ini

terbagi kedalam dua bagian yaitu: proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, biaya dan kualitas.

✓ Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.



Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

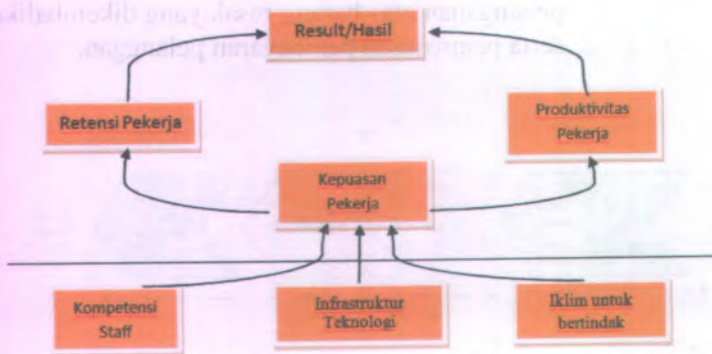
❖ **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Tujuan dari perspektif

ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuandalam tiga perspektif lainya dapat tercapai. *Balanced Scorecard* diberbagai perusahaan jasa dan manufaktur mengungkapakan tiga kategori utama untuk perspektif ini yaitu:

- ✓ Kapabilitas Pekerja.
- ✓ Kapabilitas Sistem Informasi
- ✓ Motivasi, Pemberdayaan dan keselarasan.

Jika digambarkan maka kerangka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini akan tampak pada Gambar 5.5



Gambar 2.4 Kerangka kategori di Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

2.2.3 Alasan digunakan *Balanced Scorecard*

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*". *Balanced Scorecard* adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strateginya. Metode ini menjelaskan bagaimana aset *intangible* dimobilisasi dan dikombinasikan dengan aset *intangible* dan *tangible* untuk menciptakan proposisi nilai pelanggan yang berbeda dan hasil finansial yang lebih unggul (Kaplan dan

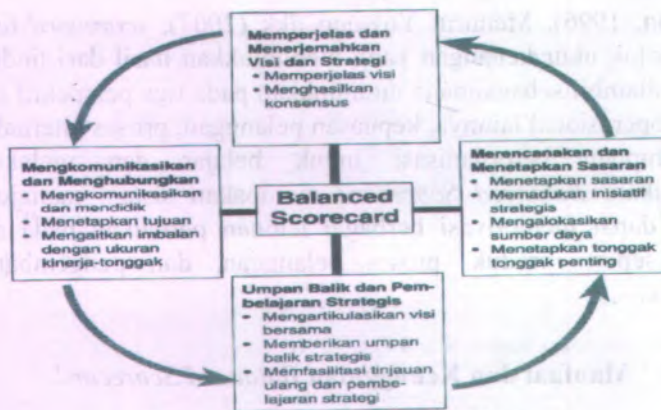
Norton, 1996). Menurut Yuwono dkk (2007), *scorecard* terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya, kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti produk, proses pelanggan, dan pengembangan produk.

2.2.4 Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*.

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting yaitu untuk (Kaplan dan Norton, 1996) :

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif
strategis.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dari keempat proses ini dapat digambarkan kedalam kerangka kerja tindakan setrategis yaitu seperti gambar 5.6 dibawah ini:



Gambar 2.5 Kerangka Kerja Tindakan Strategis di *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategis sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategis dalam manajemen tradisional. Keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi 2001):

a) Komprehensif

Yang dimaksud komprehensif disini adalah *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

1. Menjadikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Yang dimaksud koheren disini adalah sasaran strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis

memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategis kedalam program, dan menjabarkan program kedalam rencana laba jangka pendek (budget).

c) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategis yang sulit diukur. Sasaran strategis di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategis diketiga perspektif tersebut menjanjikan keterwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan yang berjangka panjang.

2.2.5 Peta Setrategi (Setrategi Mapping)

Peta strategi (*strategy map*) *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja untuk mengilustrasikan bagaimana strategi menghubungkan *intangible asset* ke proses penciptaan nilai. Perspektif finansial menggambarkan *tangible outcome* dari bentuk strategi finansial tradisional. Perspektif pelanggan mendefinisikan proporsi nilai pelanggan yang ditargetkan. Kedua perspektif tersebut menggambarkan *desired outcome from strategy*. Sedangkan perspektif *internal process* mengidentifikasi sedikit proses kritis yang mampu menghasilkan dampak yang

besar pada strategi. Perspektif *learning and growth* mengidentifikasi intangible asset yang paling penting terhadap strategi. Tujuannya adalah mengidentifikasi Sumber Daya Manusia, sistem informasi dan *organizational capital* manakan yang dibutuhkan untuk mendukung proses penciptaan nilai internal.

2.2.6 Key Performance Indicator (KPI)

Key Performance Indicator (KPI) adalah indikator – indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. (Luis dan Biromo, 2007). *Key Performance Indicator* disebut juga ukuran atau *measures*. KPI merupakan hal yang penting karena sasaran strategi yang telah tersusun di *Strategy Maps* perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya. Secara praktis, setiap sasaran strategi dianjurkan memiliki 1 sampai 2 KPI.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* masing masing dapat memerlukan 4 sampai delapan ukuran. Bahkan ada perusahaan yang membutuhkan lebih. *Balanced Scorecard* harus dipandang sebagai manifestasi sebuah strategi tunggal. Karena ukuran dalam *Balanced Scorecard* itu terpadu menjadi satu dalam suatu jaringan sebab akibat yang menjelaskan strategi unit bisnis.

Ukuran diagnostik adalah ukuran yang memantau apakah bisnis tetap terkendali dan dapat memberikan tanda ketika terjadi hal-hal yang tidak biasa yang membutuhkan perhatian segera. Sedangkan ukuran strategis adalah ukuran yang menetapkan strategi yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kaplan dan Norton mengungkapkan bahwa *Balanced Scorecard* harus mampu menerjemahkan strategi ke dalam berbagai ukuran. Ada 3 prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan :

a) Hubungan Sebab Akibat

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab akibat. Hubungan sebab akibat dapat dinyatakan dengan suatu urutan pernyataan jika-maka.

Sebuah *scorecard* yang disusun seharusnya mampu menjelaskan strategi unit bisnis melalui urutan hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus menghubungkan tujuan dan ukuran ke dalam berbagai perspektif menjadi eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategis unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

b) Faktor pendukung kinerja

Semua *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi. Ukuran hasil ini menjadi *lag indicator*. Faktor pendorong kinerja (*lead indicator*) adalah faktor khusus yang terdapat pada unit bisnis tertentu. Faktor pendorong kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis; misalnya, faktor pendorong finansial dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit bisnis, serta tujuan proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan memberi proposisi nilai kepada pelanggan dan segmen pasar sasaran.

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil mungkin dapat membuat unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal mengungkapkan apakah peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang telah diperluas, dan kepada peningkatan kinerja finansial. Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik seharusnya

memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan kepada strategi unit bisnis.

c) Keterkaitan dengan masalah finansial

Sebuah *Balanced Scorecard* harus tetap menitik beratkan pada hasil, terutama yang bersifat finansial seperti *return on capital employed* atau nilai tambah ekonomis. Banyak manager yang gagal mengaitkan program seperti manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan pekerja, dengan hasil yang langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja finansial handal di masa mendatang. Pada perusahaan seperti itu, program peningkatan kinerja secara keliru telah dianggap sebagai tujuan akhir. Program-program ini tidak dikaitkan kepada sasaran spesifik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja finansial. Yang paling penting, hubungan sebab akibat semua ukuran dalam sebuah *scorecard* harus terkait dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

2.3 Scoring System

Scoring system diperlukan untuk mengetahui *score* pencapaian terhadap target yang telah ditentukan. Beberapa metode yang akan digunakan antara lain :

1. *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian, indikasinya semakin baik dan *score* semakin tinggi.
2. *Higher is worse* menunjukkan semakin tinggi pencapaiannya, indikasinya semakin buruk dan *score* semakin rendah.
3. *Must be zero* menunjukkan semakin tingginya pencapaian harus nol dan bila tidak nol maka indikasinya semakin buruk atau jelek sehingga *score* semakin rendah.

4. *Must be one* menunjukkan semakin rendahnya pencapaiannya harus satu (100%) dan bila tidak maka indikasinya semakin buruk atau jelek sehingga *score* semakin rendah.

Pendekatan yang digunakan dalam menghitung *score* kinerja KPI adalah dengan membandingkan antara nilai aktual dengan target. Dengan menerapkan prinsip *higher is better*.

$$\text{Score} = \frac{\text{Actual}}{\text{Target}} \dots \dots \dots (\text{Persamaan 2.1}).$$

Jika menggunakan prinsip *lower is better* maka sebaliknya yaitu target dibagi dengan *actual*.

$$\text{Score} = \frac{\text{Target}}{\text{Actual}} \dots \dots \dots (\text{Persamaan 2.2})$$

2.4 *Traffic Light System.*

Traffic Light System berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah *score* KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna berikut:

- Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
- Warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
- Warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

2.5 *RCA (Root Cause Analysis)*

RCA digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab terjadinya risiko. RCA merupakan suatu metode evaluasi terstruktur untuk mengidentifikasi akar penyebab (*root cause*) suatu kejadian yang tidak diharapkan (*undesired outcome*) dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencegah terulangnya kembali kejadian yang tidak diharapkan (*undesired outcome*). Menurut Doddy (2007), RCA merupakan suatu metode yang membantu dalam menemukan: "kejadian apa yang terjadi?",

“bagaimana kejadian itu terjadi?”, mengapa kejadian itu terjadi?”. Memberikan pengetahuan dari masalah-masalah sebelumnya, kegagalan, dan kecelakaan. Salah satu metode untuk mendapatkan akar permasalahan adalah dengan bertanya mengapa beberapa kali sehingga tindakan yang sesuai dengan akar penyebab masalah yang ditemukan, akan menghilangkan masalah. Bertanya mengapa beberapa kali ini biasa disebut 5 *Why*.

2.6 *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Model AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty (1993). *Analytical Hierarchy Process (AHP)* adalah suatu metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap variable secara relatif dan menetapkan variable mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil situasi tersebut.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Akan tetapi timbul masalah keputusan yang dirasakan dan diamati perlu untuk dilakukan pengambilan keputusan secepatnya, tetapi variasinya sedemikian rumit sehingga datanya tidak mungkin dapat dicatat secara numerik, tetapi kualitatif saja yang diukur berdasarkan persepsi pengalaman dan intuisi. Peralatan utama *Analytical Hierarchy Process (AHP)* adalah memilih sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan ke dalam kelompok-kelompoknya. Kemudian kelompok-kelompok tersebut diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

Adapun kelebihan dari *Analytic hierarchy process (AHP)* diberikan dibawah ini (Saaty, 1993):

1. *Unity*: AHP menyediakan satu pengertian yang sederhana, model yang fleksibel untuk rentang yang luas dari permasalahan yang tidak terstruktur.
2. *Process Repetition*: AHP memungkinkan orang untuk memperbaiki defenisi mereka tentang permasalahan dan

meningkatkan penilaian mereka serta pengertian melalui pengulangan

3. *Judgment and Consensus*: AHP tidak meminta dengan tegas persetujuan, tetapi mensintesa hasil yang representatif penilaian yang berbeda.
4. *Tradeoffs*: AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor dari sistem dan memungkinkan orang untuk memilih alternatif terbaik berdasarkan *goal* mereka.
5. *Sintesis*: AHP dapat memperkirakan seluruh keinginan dari alternatif
6. *Complexity*: AHP mengintegrasikan kekurangan dan pendekatan sistem dalam penyelesaian permasalahan yang kompleks.
7. *Interdependence*: AHP dapat menyediakan interdependensi elemen-elemen sistem dan tidak menegaskan cara berpikir linier.
8. *Hierarchic Structuring*: AHP menghasilkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen sistem menjadi level yang berbeda dan level elemen kelompok tiap level
9. *Measurment*: AHP menyediakan skala untuk mengukur *intangible* dan metode untuk membuat prioritas.
10. *Consistency*: AHP melacak logika konsistensi penilaian yang digunakan dalam menetapkan prioritas

2.7 *Critical Review*

Berikut ini adalah berbagai macam penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini:

Peneliti	Judul Penelitian	Jenis	Tahun	Metode Yang Digunakan								Hasil penelitian	
				Balanced Scorecard	Performance Prism	Meichen Balaje	Blue	Vertico	RCA	value analisis	AHP		ANP
MUHWAN HARIRI	PERANCANGAN DAN IMPLEMENTASISISTEM PENGUKURAN KINERJAPERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE PERFORMANCE PRISM DI PT TELEVISI TRANSFORMASI INDONESIA /TRANS TV	Tugas Akhir	2004	-	▼	-	-	-	-	-	-	▼	Didapatkan indikator perbaikan kinerja perusahaan pada masa mendatang dan juga rancangan sistem pengukuran kinerja pada perusahaan TV TRANS.
Zainal A. Hasibun	Model Perencanaan strategis sistem Informasi pada Industri penyiaran televisi dengan pendekatanBlue ocean Strategi dan Balanced Scorecard.	Tugas Akhir	2007	▼	-	-	▼	-	-	-	-	-	Didapatkan perancangan strategi sistem informasi yang lebih fokus serta komperhensif dan dinamis yang sesuai dengan karakteristik pertelevisian
DODY	PENINGKATAN PERFORMANSI DENGAN PENDEKATAN BALDRIGE LEAN SIGMA (STUDI KASUS: KOPERASI KAREB).	Tugas Akhir	2007	-	-	▼	-	-	▼	▼	-	-	Didapatkan tingkat performansi perusahaan dan juga alternatif perbaikan pada koperasi.
Sen-Kuei Liao, Kuei-Lun Chang	Selecting key capabilities of TV-shopping companies applying analytic network process	Jurnal	2009	▼	-	-	-	-	-	-	-	▼	didapatkan beberapa kriteria pengambilan keputusan yang efektif dalam belanja perusahaan.
Bagus Sunjati	PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA di PERUSAHAAN TV DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD.(STUDI KASUS: PERUSAHAAN TV SBO SURABAYA)	Tugas Akhir	2010	▼	-	-	-	-	▼	▼	▼	-	Didapatkan Rancangan pengukuran kinerja dan juga strategi perusahaan dan juga alternatif perbaikan dari SBO TV.

Tabel 2.2 Critical Review

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai metode penelitian yang merupakan tahapan-tahapan proses penelitian yang dilakukan. Secara umum terdapat empat tahapan yang akan dilakukan yaitu tahap identifikasi permasalahan, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisa dan intepretasi data, dan tahap kesimpulan dan saran seperti yang terlihat pada Gambar 3.1

3.1. Tahap indentifikasi dan Permasalahan Awal

Tahap ini dijelaskan mengenai tahapan dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta kerangka umum penyelesaian permasalahnya yang terdiri dari:

3.1.1 Perumusan Masalah

Tahap awal yang dilakukan dalam melakukan penelitian adalah merumuskan masalah. Perumusan masalah ini mengacu pada permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini yaitu bagaimana perusahaan akan meningkatkan kinerja dengan cara pengukuran kinerja perusahaan tersebut.

3.1.2 Penetapan Tujuan

Dari perumusan masalah dilanjutkan dengan perumusan tujuan penelitian terhadap permasalahan yang mengacu pada latar belakang dan berorientasi pada kepentingan perusahaan. Penetapan tujuan penelitian mengacu pada perumusan masalah yang sudah ada, sehingga penelitian yang dilaksanakan memiliki arah dan sasaran yang tepat. Tujuan penelitian ini digunakan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan diatas. Tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja dari Perusahaan SBO TV Surabaya.

3.1.3 Studi Lapangan dan Studi Pustaka

Studi lapangan diperlukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi nyata di perusahaan terutama

yang berkaitan dengan obyek penelitian. Studi lapangan diperlukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi *real* di perusahaan terutama yang berkaitan dengan obyek penelitian. Dengan cara melakukan survei lapangan perusahaan.

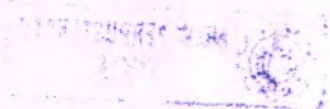
Sementara itu tahap studi pustaka digunakan untuk memberi acuan bagi penyelesaian permasalahan yang ada. Pada tahap ini peneliti mencari, mengumpulkan dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian ini, yang nantinya dapat dipergunakan sebagai acuan dan kerangka berpikir bagi perancangan dan pengembangan penelitian. Beberapa referensi yang akan digunakan pada tahap ini yaitu berupa buku, jurnal, tugas akhir maupun artikel terkait dengan sistem pengukuran kinerja, konsep *Balanced Scorecard*, pembobotan dengan menggunakan *Analitycal Herarcy Process (AHP)*, *Strategic objective (strategy map)*, *RCA (Root Cause Analyze)*, *Scoring system* dan *traffic light*.

3.2. Tahap Pengumpulan Data dan Pengolahan data

Pada tahap ini terdapat beberapa fase yang meliputi identifikasi visi misi, strategi perusahaan, Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing *Strategic objective (strategy map)*, perumusan *KPI(Key Performance Indicators)*, *Validasi Key Performance Indicator(KPI)*, *RCA (Root Cause Analyze)*, *Scoring system* dan *traffic light*.

3.2.1 Identifikasi Visi , Misi, dan Strategi Perusahaan

Pada fase identifikasi visi, misi dan strategi perusahaan merupakan suatu proses dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Proses penjabaran visi, misi dan strategi perusahaan merupakan ukuran keberhasilan dari pembentukan visi, misi dan strategi perusahaan yang sudah ada. Setelah melakukan identifikasi maka dapat menentukan indikator keberhasilan dari berbagai perspektif pada *balaced scorecard* dimana perspektif ini sebagai dasar dalam membangun pengukuran kinerja perusahaan.



3.2.2 Merumuskan *Strategic Objectives* perusahaan Kedalam Empat Perspektif.

Penentuan tujuan perusahaan merupakan indikator keberhasilan perusahaan dalam pengukuran kinerjanya. Penetapan *strategic objectives* dilakukan dengan cara melakukan diskusi, wawancara dan analisa hubungan saling keterkaitan antara masing-masing perspektif.

3.2.3 Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing *Strategic objective (strategy map)*.

Setelah diketahui *Strategic objective* tiap-tiap perspektif maka dapat diketahui hubungan sebab akibat tiap-tiap *Strategic objective* dimana dapat digambarkan dengan *Strategy map*. Tujuan dari tahap ini untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar strategi objective secara horizontal dan vertikal. Hubungan horizontal merupakan hubungan sebab akibat yang dimiliki strategic objective dalam perspektif yang sama, sedangkan yang dimaksud dengan hubungan vertikal adalah hubungan yang dimiliki strategic objective dengan strategic objective lain yang berada pada perspektif yang berbeda (lintas perspektif).

3.2.4 Menentukan *Key Performance Indicators*(KPI) dari *Strategic Objectives* Perusahaan.

Dari masing-masing *Strategic objective* yang telah didefinisikan maka akan diukur faktor sukses apa saja yang mendukung terbentuknya *Strategic objective*. Setelah itu dilakukan analisa dan perhitungan menggunakan KPI. KPI berfungsi untuk mengidentifikasi ukuran kinerja pada *Objective* yang telah dirumuskan.

Penetapan KPI digunakan untuk mengukur performansi perusahaan saat ini dan target dari perusahaan kedepannya. Jenis KPI yang digunakan ditentukan dengan cara *brainstorming* dan definisi performansi dari perusahaan saat ini.



3.2.5 Validasi *Key Performance Indicator*(KPI).

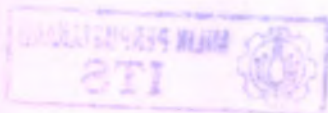
Pengujian validitas dari KPI dilakukan untuk mendapatkan KPI dalam *Balanced Scorecard* yang benar - benar merepresentasikan kinerja perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan SBO TV Surabaya sehingga dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja yang efektif dan efisien di Perusahaan TV SBO Surabaya. Metode validasi yang digunakan adalah *expert judgement*. Pengujian ini dilakukan melalui diskusi dengan responden yang berkompeten dan benar -benar memahami suatu strategi dan keadaan *existing* dari perusahaan TV SBO Surabaya, sehingga dihasilkan KPI akhir yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja di Perusahaan TV SBO Surabaya. Setelah didapatkan *valid* maka dapat diukur menggunakan *Scoring sistem* dan *Traffic light*.

3.3. *Scoring Sistem* dan *Traffic Light*

Scoring system digunakan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing pencapaian. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing - masing indikator kinerja dihasilkan dengan membandingkan hasil pencapaian (*achievement*) terhadap target perusahaan. Nilai bobot kepentingan dari langkah pembobotan Perpektif dan KPI menggunakan Software *Expert Choice 2000*, dikalikan dengan skor pencapaian kinerja untuk mendapatkan skor terbobot. Selanjutnya, skor terbobot diklasifikasikan ke dalam warna merah, kuning dan hijau sesuai dengan metode *traffic light system* supaya memudahkan dalam penentuan prioritas perbaikan untuk *variable* KPI kritis.

3.4. Membuat RCA (*Root Cause Analyze*).

Setelah diketahui *Strategic objective* tiap-tiap perspektif dan juga identifikasi ukuran kinerja *objective* yang telah dirumuskan dan diklasifikasikan ke dalam warna merah, kuning dan hijau sesuai dengan metode *traffic light system* maka dapat dicari akar permasalahnya menggunakan metode



Root Cause Analyze untuk mengetahui faktor-faktor dari KPI yang kritis. Setelah didapatkan faktor faktor apa saja yang menyebabkan pada KPI kritis ini maka ini adalah inputan data untuk pengolahan selanjutnya yang membuat alternatif perbaikan.

3.5. Pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Tahap ini merupakan tahap untuk pembobotan perspektif dan KPI yang telah dibuat. Serta kriteria yang didapatkan dari hasil RCA. Sehingga nantinya didapatkan alternatif *variable* terbobot untuk pengukuran kinerja.

3.6. Tahap Analisa, Perbaikan dan Kesimpulan Saran

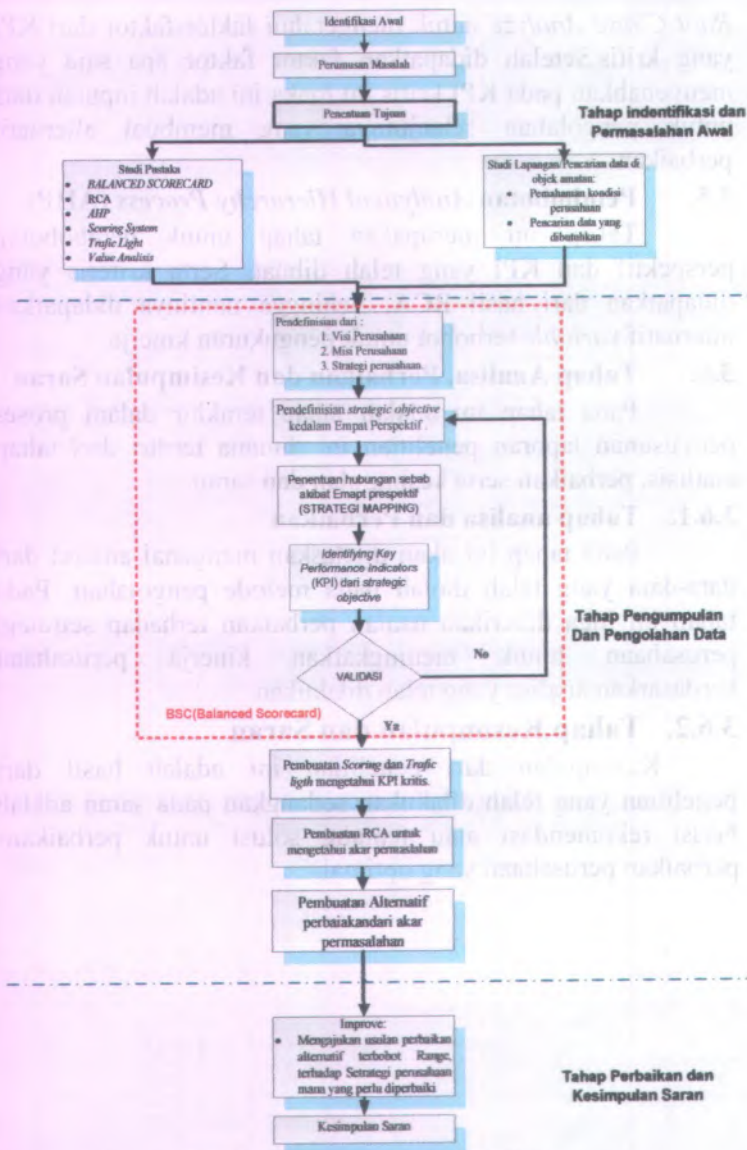
Pada tahap ini adalah tahap terakhir dalam proses penyusunan laporan penelitian ini dimana terdiri dari tahap analisis, perbaikan serta kesimpulan dan saran.

3.6.1. Tahap analisa dan Perbaikan

Pada tahap ini akan dijelaskan mengenai analisa dari data-data yang telah diolah pada metode pengolahan. Pada tahap ini juga diberikan usulan perbaikan terhadap setrategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan analisa yang telah dilakukan.

3.6.2. Tahap Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini adalah hasil dari penelitian yang telah dilakukan sedangkan pada saran adalah berisi rekomendasi atau tentang solusi untuk perbaikan-perbaikan perusahaan yang optimal.



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dilakukan pengumpulan dan pengolahan data, yang mana nantinya akan digunakan untuk analisa dan interpretasi data pada bab selanjutnya.

4.1 Profil SBO Tv Surabaya

Sejalan dengan peraturan pemerintah tentang pelaksanaan Otonomi Daerah mulai tanggal 1 Januari 2001 lalu, maka memungkinkan suatu propinsi untuk menumbuh kembangkan potensi daerahnya semaksimal mungkin. Perkembangan ini dapat dilihat dari berbagai macam aspek, baik dari aspek bisnis maupun non bisnis. Peningkatan potensi daerah tidak terlepas dari penyedia jasa layanan informasi.

Bermacam macam layanan informasi yang ada dan juga banyaknya keragaman informasi yang ada, maka televisi dianggap mudah dalam mengakses informasi sebab banyak orang yang menggunakan media televisi untuk sarana informasi dalam kehidupannya. Oleh karena itu industri televisi dinilai cukup besar untuk membantu pemerintah dalam membangun potensi didaerahnya.

SBO TV yang merupakan singkatan dari Suroboyo Televisi merupakan stasiun televisi swasta berskala lokal di Kota Surabaya, Jawa Timur, dan mulai mengudara pada 30 Mei 2007. Memiliki jangkauan hingga meliputi kawasan Gerbangkertasusila, SBO TV berdiri di bawah naungan PT Surabaya Media Televisi, dimana stasiun televisi ini merupakan salah satu anak perusahaan yang dimiliki oleh Jawa Pos Grup. SBO TV hadir melalui channel 62 UHF serta kini dapat juga disaksikan melalui Kabelvision channel 48.

SBO TV bertempat di Gedung Graha Pena jalan Ahmad Yani 88 lantai 21 yang merupakan salah satu gedung pencakar langit milik Jawa Pos Grup. Kehadiran SBO TV di Kota Surabaya kini telah melekat dengan kultur serta gaya hidup kota ini karena SBO TV selalu berusaha memberikan tayangan yang terbaik bagi

pemirsanya dengan tidak meninggalkan *heritage* serta *lifestyle* kota ini. Hal ini SBO wujudkan dengan menampilkan even yang amat ditunggu warga metropolis yakni gelaran DBL yang juga merupakan karya dari Jawa Pos Grup di bawah team detEksi. Karenanya SBO TV kini telah berhasil menjadi salah satu bagian dari ibukota propinsi Jawa Timur ini.

4.1.1 Program-program SBO Tv Surabaya

Adapun Program-program dari SBO TV antara lain adalah :

- SBO Mio Ufouria
- News For Woman
- Muger (Musik Gereja)
- @Mall
- Real Market
- News Blog
- Rolling Rock
- Drive Thru
- Warna-Warna
- Konco Plexxx
- GMR (Good Morning Hardrocker)
- Sex-i
- News Update
- TOS (Talk On The Spot)
- My Skuul Matic
- Surabaya Outlook
- Gadget
- Nite Trip
- I Like I Do
- Pet Style
- ML (Music Lyric)
- Let's Goal
- SBO Basketball
- Edelweiss
- Nomat

- Resinema
- OK (Our Kids)
- Patio
- New VJ's
- Issue
- C-T Guide
- The Moment
- Mata Hati

4.1.2 Logo SBO Tv Surabaya.

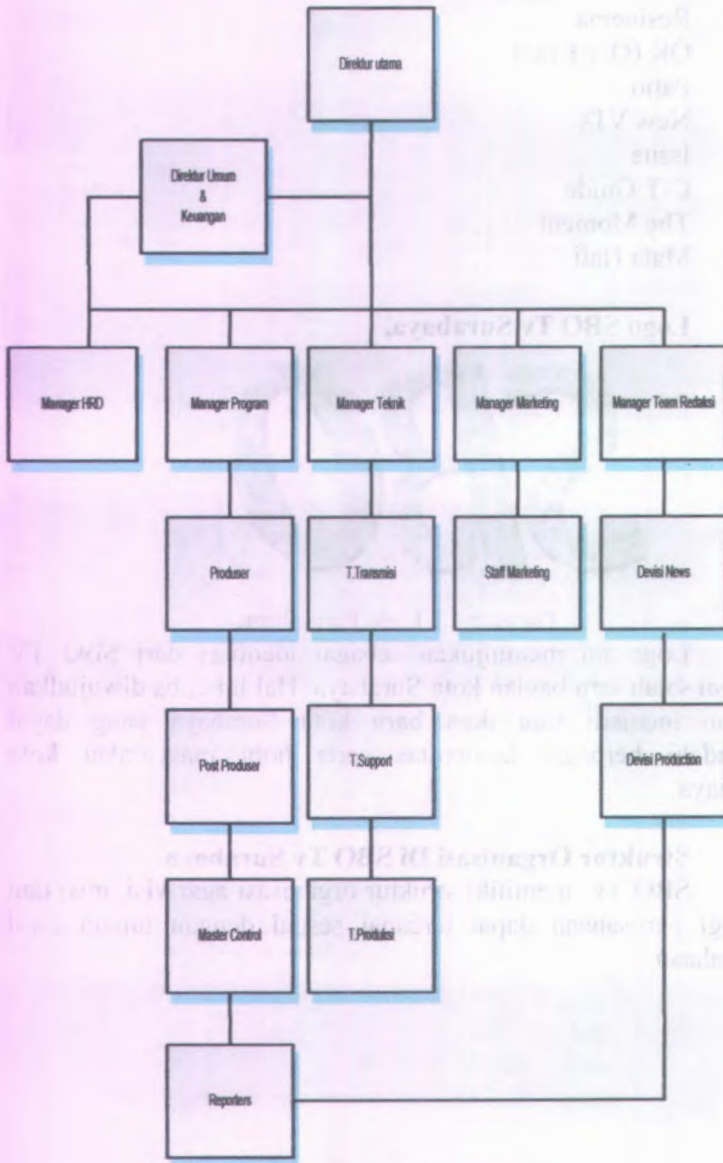


Gambar 4.1 Logo Perusahaan

Logo ini menunjukkan sebagai identitas dari SBO TV sebagai salah satu bagian kota Surabaya. Hal ini coba diwujudkan dengan menjadi satu ikon baru kota Surabaya yang dapat mewadahi berbagai komunitas serta hobi masyarakat kota Surabaya.

4.2 Struktur Organisasi Di SBO Tv Surabaya

SBO Tv memiliki struktur organisasi agar visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai sesuai dengan tujuan awal perusahaan.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi

Keterangan:

Dalam menjalankan proses bisnisnya SBO TV dipimpin oleh seorang Kepala /direktur utama yang membawahi 4 *Manager* dan seorang Direktur umum/keuangan. Dimana ke-4 *Manager* tersebut terdiri dari:

1. *Manager Program*
Yang bertanggung jawab dalam pembuatan program acara yang akan ditayangkan kepada audiens.
2. *Manager Teknik*
Yang membawahi bagian bagian seperti teknik transmisi, dan juga teknik produksi. Serta bertanggung jawab dalam penyediaan alat alat untuk melakukan *on-air* atau siaran. atau dapat dikatakan menjaga kelancaran siaran
3. *Manager Marketing*
Bagian ini bertanggung jawab dalam penjualan program kepada pemasang iklan.
4. *Team Redaksi*
Bagian ini bertanggung jawab dalam pelaksanaan program acara *news* yang akan berjalan.

4.3 Identifikasi Visi, Misi dan Strategi SBO Tv Surabaya

➤ Visi dari SBO TV adalah :

'SPIRITS of THE CITY'.

Yang dapat diartikan sebagai pendorong dalam kemajuan kota Surabaya dan juga dalam pengambilan keputusan untuk kalangan orang berjiwa muda bisa orang tua ataupun muda yang ada disurabaya dalam pengambilan keputusan, misalnya dalam olahraga, otomotif, *fashion* dan juga dalam pergaulan.

➤ Misi dari SBO TV sendiri :

- ✓ Membantu atau Mempengaruhi Pemirsa Muda dalam Pengambilan Keputusan dalam hal Sport, otomotif, seni kebudayaan dan Fashion.
- ✓ Menjaga dan meningkatkan kerukunan antar umat beragama di Surabaya.

- ✓ Menjadi satu ikon baru kota Surabaya yang dapat mewadahi berbagai komunitas serta hobi masyarakat kota yang kian heterogen dan dinamis.
- Strategi Perusahaan.

Setelah melakukan *Brainstorming* dikantor SBO TV di Graha Pena Lt 21 maka diperoleh Strategi dari SBO TV adalah sebagai berikut:

 1. Segmentasi dari SBO TV Surabaya adalah kalangan orang yang berjiwa muda , *up to date* serta selalu tanggap akan perubahan.
 2. Target pasar bisnis/korporat adalah perusahaan yang mempunyai hubungan antara Kantor Pusat dengan Kantor Cabang, antara lain Perbankan, Telekomunikasi, Industri Otomotif seperti Honda, Yamaha Dll
 3. *Positioning* SBO TV Surabaya adalah sebagai televisi lokal yang dapat memajukan kota Surabaya dengan cara mengenalkan kota Surabaya melalui dunia ptelevision .

4.4 Pengukuran Kinerja *Existing*

Selama ini pengukuran kinerja perusahaan SBO TV ini hanya dilihat dari faktor *financial*, yang dilakukan oleh bagaian keuangan perusahaan dengan menggunakan data dari laporan keuangan yang telah ada. Selain itu perusahaan SBO TV menilai kinerja dari karyawan hanya melihat dari beberapa aspek saja seperti disiplin kerja dan *team work*. Padahal ada aspek lainnya seperti *customer* misalnya dalam kepuasan klien terhadap siarannya dan juga dalam *learning&growth* ddalam segi hubungan dengan perusahaan lain.

4.4.1 Mengapakai *Balanced Scorecard*

Menggunakan *balanced scorecard* pada penelitian ini sebab pada pengukuran kinerja *Existing* di stasiun SBO TV hanya melihat aspek *financial* dan SBO TV menilai kinerja dari karyawan hanya melihat dari beberapa aspek saja seperti disiplin

kerja dan *team work* oleh karena itu ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang saling bersaing. Sehingga dilakukan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced scorecard* yang melihat dari berbagai aspek seperti *customers*, *Internal Procces Bussines* dan *Learning & Growth* dan juga pada *Balanced sorecard* itu menggambarkan keseimbangan sasaran *strategic* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan *strategic* yang penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

4.5 Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

Berikut ini akan dijelaskan rancangan pengukuran kinerja SBO TV dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

4.5.1. Identifikasi *Strategic Objectives*

Identifikasi *Strategic Objectives* dilakukan dengan melakukan *brainstorming* dengan pimpinan SBO TV, Penanggung Jawab SBO TV, Produser SBO TV dan SDM di SBO TV. Selain itu didapatkan data-data terkait dari perusahaan. Sehingga *Strategic Objectives* SBO TV dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 *Strategic Objectives* Tiap Perspektif

Perspektif	Strategy Objective	
Financial	F1	Meningkatkan Pendapatan Perusahaan
	F2	Meningkatkan efisiensi biaya dalam melaksanakan program acara
Customer	C1	Meningkatkan jumlah pemirsa TV
	C2	Mencerdaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan
	C3	Meningkatkan kepuasan konsumen pemasang iklan
Internal Process Business	IPB 1	Meningkatkan kerjasama dengan perusahaan lain.
	IPB 2	Mengangkat berbagai potensi objek wisata/sejarah disurabaya menjadi tayangan yang menarik.
	IPB 3	Meningkatkan efisiensi siaran program acara.
	IPB 4	Meningkatkan Variasi dari jenis acara yang diproduksi
	IPB 5	Memperbaiki jaringan siaran
	IPB 6	Melakukan development program acara.
Learning and Growth	LG 1	Meningkatkan disiplin pekerja
	LG 2	Meningkatkan Pengetahuan pegawai tentang siaran TV
	LG 3	Meningkatkan kesejahteraan pegawai
	LG 4	Menyelenggarakan komunikasi korporat yang efektif
	LG 5	Meningkatkan pengadaan penelitian potensial dan wahana pendidikan

Penjelasan dari *Strategic Objectives*/ tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

A. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif *financial*. Adapun tujuan-tujuan strategis dari perspektif *financial* adalah:

- Meningkatkan Pendapatan Perusahaan.
SBO TV menetapkan bahwa *Strategic objective* pada perspektif finansial diantaranya adalah tercapainya target pendapatan dalam hal ini merupakan kemampuan

perusahaan dalam mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan. Akan tetapi lebih baik apabila perusahaan dapat mempertahankan atau melebihi target pendapatan yang telah ditentukan.

- Meningkatkan Efisiensi Biaya dalam melaksanakan Program acara.

Hal yang berkaitan dengan efisiensi biaya adalah bagaimana perusahaan dapat meminimalisasi biaya-biaya operasional perusahaan. Seperti biaya produksi siaran, biaya tenaga kerja. Peningkatan efisiensi biaya ini sangat berpengaruh pada peningkatan keuntungan perusahaan.

B. Perspektif *Customer*.

Perspektif *customer* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif *customer*. Dalam hal ini pemirsa dan pemasang iklan sebagai *customer* di SBO TV. Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* di SBO TV adalah:

- Meningkatkan jumlah pemirsa.
Strategic objective pada perspektif *customer* ini adalah meningkatnya jumlah pemirsa. Dalam hal ini adalah hal yang berhubungan dengan bertambahnya jumlah pemirsa yang melihat dan memasang iklan di SBO TV.
- Mencerdaskan Pemirsa dengan Tayangan Pendidikan.
Salah satu *Strategic objective* pada perspektif *customer* adalah mencerdaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan, dalam hal ini adalah berapa banyak program yang ditayangkan di SBO TV ini yang mengambil topik pendidikan, maksudnya acara acara yang menampilkan tentang pendidikan atau mengajarkan suatu hal tentang pendidikan.
- Meningkatkan kepuasan konsumen pemasang iklan.
Salah satu *strategic objective* pada perspektif *customer* adalah meningkatnya kepuasan konsumen pemasang

iklan, dalam hal ini adalah berapa banyak komplain dari pemasang iklan selama menggunakan jasa penyiaran di SBO TV.

Terlaksananya strategi bisnis pada perspektif *customer* ini akan berpengaruh pada tercapainya strategi bisnis pada perspektif *financial*.

C. Perspektif *Internal Procces Bussines*.

Perspektif *Internal Procces Bussines* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari internal perusahaan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen di SBO TV. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal ini terdiri dari 6 *Strategic objective* yaitu:

- Meningkatkan kerjasama dengan perusahaan lain.

Salah satu *Strategic objective* pada perspektif *Internal Procces Bussines* adalah Meningkatkan kerjasama dengan perusahaan lain. Dalam hal ini adalah bagaimana SBO TV melakukan hubungan dengan perusahaan supaya hasil program dapat *positive*.

- Mengangkat berbagai potensi objek wisata/sejarah disurabaya menjadi tayangan yang menarik.

Strategic objective yang lain adalah mengangkat berbagai potensi objek wisata/sejarah disurabaya menjadi tayangan yang menarik, dalam hal ini adalah bagaimana SBO TV dapat mengambil amatan atau objek wisata, sejarah yang menarik untuk dijdikan tayangan yang menarik dan bermanfaat untuk dinikmati oleh penduduk Surabaya.

- Meningkatkan efisiensi siaran program acara.

Strategic objective yang lain adalah meningkatkan efisiensi siaran program acara. Maksud adalah bagaimana SBO TV ini dapat mengoptimalkan program acara atau SBO TV dapat melakukan siaran program acara dengan benar.

- Meningkatkan Variasi dari jenis acara yang diproduksi.
Strategic objective yang lain adalah Meningkatkan Variasi dari jenis acara yang diproduksi. Dalam hal ini berhubungan dengan bagaimana membuat acara produksi yang dapat menarik pemirsa supaya dapat senang dan suka terhadap acara yang telah diproduksi.
- Memperbaiki jaringan siaran.
Strategic objective yang lain memperbaiki jaringan siaran. Dalam hal ini berhubungan dengan jaringan siaran yaitu bagaimana SBO Tv menambah jaringan supaya pemirsa pemirsa di daerah dapat menikmati jaringan SBO Tv.
- Melakukan *development* program acara.
Strategic objective yang lain adalah Melakukan *development* program acara. Dalam hal ini berhubungan dengan pengembangan program acara yang misalnya dalam program *Music Lirik* ada pengembangan *layout* untuk tempat siaran supaya pemirsa tidak merasa bosan atau jenuh terhadap acara program tersebut.

D. Perspektif *Learning & Growth*.

Perspektif *Learning & Growth* juga merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari internal perusahaan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada internal proses bisnis perusahaan di SBO TV. Adapun strategi bisnis pada perspektif *Learning & Growth* ini terdiri dari 5 *Strategic objective* yaitu:

- Meningkatkan disiplin pekerja.
Strategic objective ini meningkatkan disiplin pekerja perusahaan. Dalam hal ini berhubungan dengan tata tertib atau aturan yang telah dibuat oleh perusahaan tentang kehadiran pekerja dalam bekerja di SBO TV, dan juga bagaimana menjalankan aturan aturan yang ada di SBO TV.
- Meningkatkan Pengetahuan pegawai tentang siaran TV.

Strategic objective yang lain adalah meningkatkan Pengetahuan pegawai tentang siaran TV, yaitu artinya bagaimana SBO TV melakukan training pelatihan untuk pegawai dalam masalah bidang IT pertelevisian.

- Meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Strategic objective yang lain adalah meningkatkan kesejahteraan pegawai, *Strategic objective* ini berhubungan dengan kesejahteraan pekerja yang ada di SBO Tv maksudnya adalah bagaimana pegawai yang ada di SBO TV ini mendapat jaminan JAMSOSTEK secara baik dan benar.

- Menyelenggarakan komunikasi korporat yang efektif.

Strategic objective yang lain adalah menyelenggarakan komunikasi korporat yang efektif, *Strategic objective* ini berhubungan perusahaan lain atau luar. Maksudnya adalah bagaimana SBO Tv melakukan hubungan kerjasama dengan perusahaan lain seperti perusahaan motor, olahraga dll.

- Meningkatkan pengadaan penelitian potensial dan wahana pendidikan.

Strategic objective yang lain adalah meningkatkan pengadaan penelitian potensial dan wahana pendidikan, *Strategic objective* ini berhubungan dengan universitas universitas disekitar Surabaya atau luar suarabaya untuk melakukakn program magang atau prkatek bagi mahasiswa yang ingin menambah pengalaman dibidang televisi atau yang akan melakukan penilitian di SBO Tv.

Hubungan *strategic objective* dengan visi misi adalah pada *strategic objective* itu menggambarkan sebagai alat pengukur dari keberhasilan dari visi misi dari perusahaan. Misalnya pada perspektif *customers* yang menggambarkan hubungan untuk keberhasilan dari visi misi ini adalah pada *strategic objective* mencerdaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan hubunganya dengan visi misi SBO TV adalah jika pemirsa mendapat tayangan yang berpendidikan dari SBO TV maka pemirsa dapat mengambil keputusan dengan benar dan tepat. Contohnya SBO TV membuat

acara pendidikan tentang otomotif, *fashions* dan *sports* yaitu tentang bagaimana anak-anak muda dalam menggunakan alat olahraga, otomotif dan menggunakan *fashions* yang tepat pada masa sekarang. Dan juga dalam contoh program yang sekarang adalah program acara tentang golongan yang paling besar disurabaya adalah golongan mayoritas orang cina, program ini menggambarkan kehidupan orang cina disurabaya, dari program ini maka dapat meningkatkan kerukunan antar umat beragama disurabaya sebab dengan adanya program ini maka masyarakat akan mengerti bagaimana kehidupan orang cina disurabaya itu sebenarnya.

4.5.2. Validasi Strategi Objektif Perusahaan

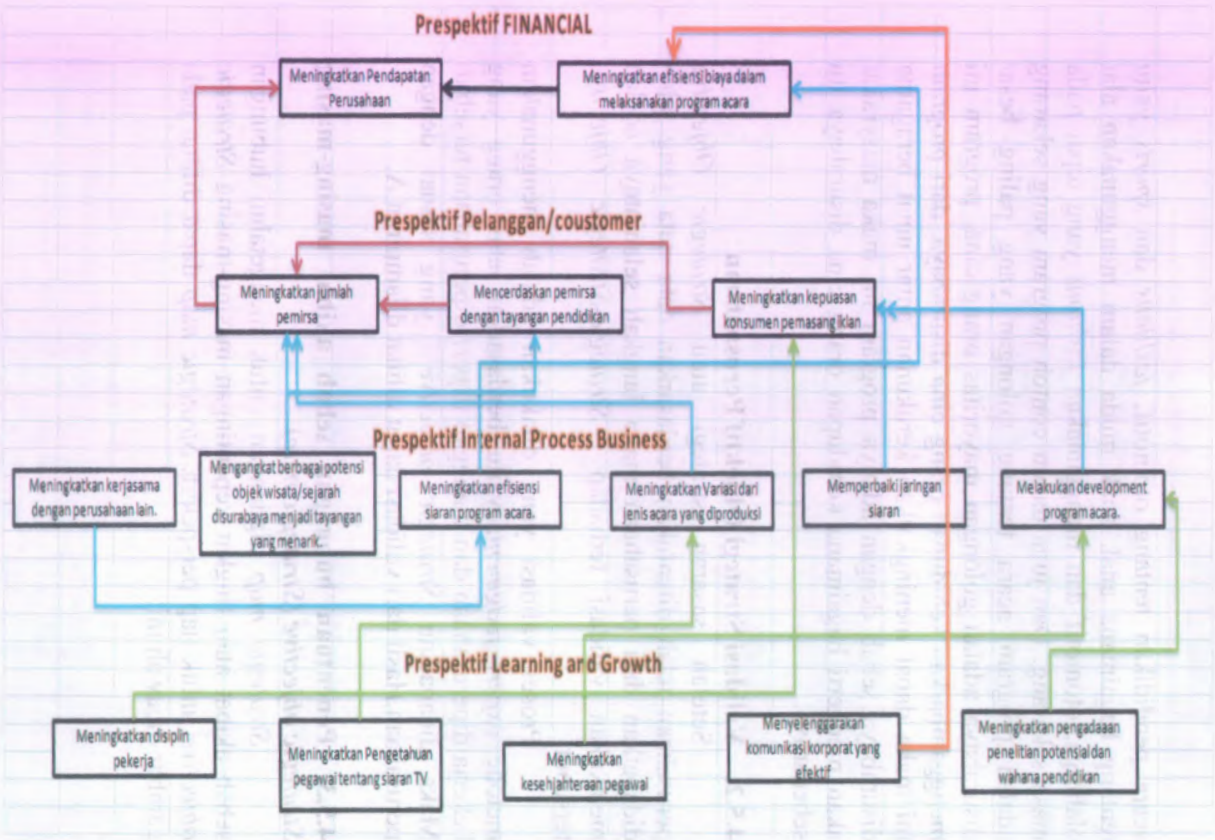
Setelah sasaran strategi atau *Strategic Objective* perusahaan telah ditentukan berdasarkan data-data yang telah didapatkan dari perusahaan maka langkah selanjutnya adalah melakukan validasi terhadap *Strategic-Strategic Objective* tersebut.

Proses validasi yang dilakukan adalah menggunakan metode *expert judgment*, yaitu berdasarkan atas orang yang bekerja di perusahaan dan dianggap *expert* di perusahaan tersebut. Maka didapatkan *Strategic objective* yang sesuai dengan perusahaan. Hasil dari validasi dapat dilihat dilampiran A.

4.5.3. Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing *Strategic objective (Strategic map)*

Strategic map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *Strategic objective* untuk tiap perspektif. *Strategic map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Gambar 4.3 Strategi Map



Pada gambar *Strategic map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *Strategic objective* pada tiap perspektif, sehingga dapat diketahui bahwa tiap-tiap *Strategic objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *Strategic objective* pada perspektif *financial*, dalam meningkatkan pendapatan perusahaan itu dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah pemirsa SBO TV dan juga efisiensi biaya dalam melaksanakan program acara, sedangkan efisiensi biaya melaksanakan program itu dipengaruhi keberhasilannya dari bagaimana menyelenggarakan komunikasi korporat yang efektif, meningkatnya efisiensi program, dan juga meningkatnya variasi dari jenis acara yang diproduksi.

Pada perpektif *customer*, terdapat tiga *Strategic objective* yaitu, meningkatkan jumlah pemirsa, mencerdaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan, dan meningkatkan kepuasan konsumen pemasang iklan. Ketiga *Strategic objective* ini juga mempengaruhi tercapainya target pendapatan. Apabila kepuasan konsumen pemasang iklan meningkat dan mencerdaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan akan dapat meningkatkan jumlah pemirsa sehingga jika jumlah pemirsa dapat meningkat maka pendapatan perusahaan akan meningkat juga.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat enam *Strategic objective* dimana dalam meningkatkan kerjasama dengan perusahaan lain itu dapat meningkatkan efisiensi siaran acara program, serta meningkatnya efisiensi siaran program acara tersebut dapat meningkatkan efisiensi biaya dalam melaksanakan program acara, sehingga pendapatan perusahaan meningkat. Dan *Strategic objective* yang lainnya mempengaruhi peningkatan perspektif *customer*, misalnya dalam mengangkat berbagai potensi objek wisata/sejarah disurabaya menjadi tayangan yang menarik mempengaruhi peningkatan jumlah pemirsa.

Sedangkan pada perpektif *Learning&Growth* terdapat lima *Strategic objective* misalnya dalam menyelenggarakan komunikasi korporat yang efektif akan mempengaruhi *Strategic objective* pada meningkatnya efisiensi biaya dalam program

acara. Dan pada meningkatnya disiplin pekerja akan mempengaruhi peningkatan kepuasan pelanggan, serta pada meningkatnya kesejahteraan pegawai akan mempengaruhi bagaimana melakukan development program acara. Karena dengan kesejahteraan yang baik dan benar akan mempengaruhi kerja karyawan dalam membuat sebuah program acara yang baik.

4.5.4. Pendefinisian *Critical Success Factor* dan *Key Performance Indicator (KPI)*

Langkah awal dalam menghubungkan pengukuran *balanced scorecard* dengan strategi perusahaan adalah mendefinisikan *Critical Success Factor* dan KPI (*key performance indicator*), dimana hal ini untuk mengetahui atau mendukung faktor apa saja untuk mencapai target perusahaan, kedua hal ini diperoleh melalui wawancara dan *brainstorming* dengan pimpinan SBO TV dan pegawai kantor SBO TV. Adapun hasil perumusan *Critical Success Factor* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 *Critical Success Factor*

	<i>Strategy Objective</i>	<i>Critical Success Factor</i>
F1	Meningkatkan Pendapatan Perusahaan	Banyak yang memasang iklan SBO tv
F2	Meningkatkan efisiensi biaya dalam melaksanakan program acara	Meminimasi biaya akibat non <i>value added</i>
C1	Meningkatkan jumlah pemirsa TV	Banyaknya pemasang iklan Banyaknya tayangan menarik
C2	Mencerdaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan	Banyak tayangan yang bernuansa pendidikan.
C3	Meningkatkan kepuasan konsumen pemasang iklan	Kecepatan dalam menanggapi komplain pemasang iklan. <i>Service</i> yang baik.
IPB 1	Meningkatkan kerjasama dengan perusahaan lain.	banyaknya perusahaan yang melakukan kerjasama
IPB 2	Mengangkat berbagai potensi objek wisata/sejarah disurabaya menjadi tayangan yang menarik.	Banyaknya objek wisata/sejarah yang menjadi tayangan.
IPB 3	Meningkatkan efisiensi siaran program acara.	meminimasi biaya produksi akibat non <i>value added</i>
IPB 4	Meningkatkan Variasi dari jenis acara yang diproduksi	Banyak program acara yang menarik
IPB 5	Memperbaiki jaringan siaran	Siaran/vidieo teruplod dengan baik.
IPB 6	Melakukan development program acara.	Banyak program yang ditayangkan.
LG 1	Meningkatkan disiplin pekerja	Memberikan sanksi yang tegas pada pegawai yang melanggar
LG 2	Meningkatkan Pengetahuan pegawai tentang siaran TV	Banyaknya pegawai yang tahu akan teknologi TV
LG 3	Meningkatkan kesejahteraan pegawai	memberikan jamsostek
LG 4	Menyelenggarakan komunikasi korporat yang efektif	Penerapan materi pelatihan pada saat dilingkungan kerja/kantor
LG 5	Meningkatkan pengadaaan penelitian potensial dan wahana pendidikan	banyaknya mahasiswa yang melakukan penelitian di SBO TV

Adapun hasil perumusan *Key Performance Indicator* (KPI) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 key performance indicator (KPI)

Perspektif	Strategy Objective		KPI (key performance indicator)	
Financial	F1	Meningkatkan Pendapatan Perusahaan	KPI 1 (F1)	Prosentase Peningkatan Pendapatan
			KPI 2 (F1)	Prosentase Peningkatan NET Profit/MARGIN
	F2	Meningkatkan efisiensi biaya dalam melaksanakan program acara	KPI 3 (F2)	Prosentase Efisiensi Biaya
Customer	C1	Meningkatkan jumlah pemirsa TV	KPI 4 (C1)	Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa
			KPI 5 (C2)	Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan.
	C2	Mencerdaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan	KPI 6 (C3)	Prosentase jumlah program acara pendidikan.
			KPI 7 (C4)	Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan
			KPI 8 (C5)	Prosentase keluhan konsumen terpenuhi
			KPI 9 (C6)	Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi
Internal Process Business	IPB 1	Meningkatkan kerjasama dengan perusahaan lain.	KPI 10 (IPB 1)	Prosentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan
	IPB 2	Mengangkat berbagai potensi objek wisata/sejarah disurabaya menjadi tayangan yang menarik.	KPI 11 (IPB 2)	Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan.
	IPB 3	Meningkatkan efisiensi siaran program acara.	KPI 12 (IPB 3)	Prosentase Liputan Gagal Tayang.
	IPB 4	Meningkatkan Variasi dari jenis acara yang diproduksi	KPI 13 (IPB 4)	Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur)
			KPI 14 (IPB 4)	Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur.
	IPB 5	Memperbaiki jaringan siaran	KPI 15 (IPB 5)	Prosentase Video yang tidak terupload ke web streaming.
		KPI 16 (IPB 6)	Jumlah Program Baru yang diluncurkan	
	IPB 6	Melakukan development program acara.	KPI 17 (IPB 6)	Meningkatkan jumlah inovasi acara program.
Learning and Growth	LG 1	Meningkatkan disiplin pekerja	KPI 18 (LG 1)	Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.
	LG 2	Meningkatkan Pengetahuan pegawai tentang siaran TV	KPI 19 (LG 2)	Jumlah program pelatihan untuk pegawai.
	LG 3	Meningkatkan kesejahtraan pegawai	KPI 20 (LG 3)	Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.
	LG 4	Menyelenggarakan komunikasi korporat yang efektif	KPI 21 (LG 4)	Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain
	LG 5	Meningkatkan pengadaaan penelitian potensial dan wahana pendidikan	KPI 22 (LG 5)	Jumlah mahasiswa yang praktek, magang dan penelitian antar periode yang terukur.

4.6 Tingkat Kepentingan Kinerja Perusahaan.

Pembobotan tingkat kepentingan ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan masing masing perspektif dan *key performance indicator*(KPI) dalam upaya pencapaian target dan kemajuan perusahaan mendatang. Proses pembobotan dilakukan dengan menyebar kuisioner yang dinilai oleh pimpinan perusahaan. Data pembobotan tersebut kemudian diolah menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*.) dengan bantuan menggunakan *software Expert Choice 2000*.

4.6.1. Pembobotan Kinerja Perusahaan Keseluruhan

Hasil pembobotan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang berdasarkan perspektif perspektif dalam *balanced scorecard* dengan menggunakan bantuan *software Expert Choice 2000* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4

Hasil Pembobotan perusahaan secara menyeluruh	
Perspektif	Bobot (%)
Financial	8.7%
Customer	26.2%
Internal Process Business	17.0%
Learning and Growth	48.1%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif *Learning and Growth* dan perspektif *customer* memiliki bobot yang paling besar dan berkontribusi besar dalam kemajuan bisnis pada SBO TV. Dalam hal ini SBO TV memprioritaskan perspektif *Learning and Growth* dan perspektif *customer* untuk proses bisnisnya akan tetapi tidak lupa akan perspektif lainnya juga seperti *internal process business* dan *financial*.

4.6.2. Tingkat Kepentingan *key performance indicator*(KPI) Tiap Perspektif.

Tingkat kepentingan *key performance indicator*(KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

a) *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *financial*.

Hasil pembobotan *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.x. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh dari masing masing KPI.

Tabel 4.5

Tingkat kepentingan KPI perspektif *financial*.

<i>Key performance Indicator</i> (KPI)	Bobot (%)
Prosentase Peningkatan Pendapatan	24.9%
Prosentase Peningkatan NET Profit/MARGIN	15.7%
Prosentase Efisiensi Biaya	59.4%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI prosentase efisiensi biaya merupakan prioritas utama yang ingin dicapai di SBO TV. Sedangkan pada KPI prosentase peningkatan pendapatan dan prosentase peningkatan *net profit/margin* menjadi prioritas kedua dan ketiga pada SBO TV. Akan tetapi dalam proses bisnisnya peningkatan KPI yang lain juga sama pentingnya.

b) *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *Customer*.

Hasil pembobotan *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *Customer* akan dijelaskan pada tabel 4.x. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh dari masing masing KPI.

Tabel4.6

Tingkat kepentingan KPI perspektif *Customer*

<i>Key performance Indicator</i> (KPI)	Bobot (%)
Prosentase Peningkatkan jumlah pemirsa	29.7%
Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan	13.1%
Prosentase jumlah program acara pendidikan	5.4%
Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan	19.3%
Prosentase keluhan konsumen terpenuhi	23.0%
Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi	9.6%

Pada tabel diatas dapat diaktakan bahwa yang menjadi prioritas utama perspektif *customer* di SBO TV adalah pada KPI Prosentase peningkatan jumlah pemirsa. Akan tetapi dalam proses

bisnis semua KPI itu sangat diperhatikan oleh pihak manajemen dari SBO TV.

c) *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *Internal Process Business*.

Hasil pembobotan *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *Internal Process Business* akan dijelaskan pada tabel 4.x. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh dari masing masing KPI.

Tabel4.7

Tingkat kepentingan KPI perspektif *Internal Process Business*

<i>Key performance Indicator</i> (KPI)	Bobot (%)
Prosentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan	10.5%
Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan.	14.8%
Prosentase Liputan Gagal Tayang.	11.0%
Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur)	3.6%
Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur.	28.2%
Prosentase Video yang tidak terupload ke web streaming.	5.7%
Jumlah Program Baru yang diluncurkan	13.2%
Meningkatkan jumlah inovasi acara program.	13.0%

Pada tabel diatas dapat diaktakan bahwa yang menjadi prioritas utama perspektif *Internal Process Business* di SBO TV adalah pada KPI Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur. Sedangkan pada KPI KPI yang lain masuk dalam prioritas setelah KPI tersebut. Akan tetapi dalam proses bisnis semua KPI itu sangat diperhatikan oleh pihak manajemen.

d) *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *Learning and Growth*.

Hasil pembobotan *Key performance indicator*(KPI) pada perspektif *Learning and Growth* akan dijelaskan pada tabel 4.8. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh dari masing masing KPI.

Tabel 1.8
Tingkat kepentingan KPI perspektif *Learning and Growth*

Key performance Indicator (KPI)	Bobot (%)
Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya	42.0%
Jumlah program pelatihan untuk pegawai	21.7%
Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK	19.6%
Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain	6.7%
Jumlah mahasiswa yang praktek magang dan penelitian antar periode yang terukur	9.9%

Berdasarkan atas tabel yang dibuat dapat diketahui bahwa KPI yang memiliki bobot paling tinggi dan diprioritaskan pertama oleh SBO TV adalah pada KPI jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya, sedangkan KPI yang masuk pada prioritas kedua adalah KPI jumlah program pelatihan pegawai. Sedangkan KPI yang lain masuk dalam Prioritas ketiga dari SBO TV.

4.7 Spesifikasi Formula *Performance Measure Record Sheet*.

Setelah seluruh indikator kinerja di SBO TV telah dapat diidentifikasi secara keseluruhan, langkah yang selanjutnya yang dilakukan adalah mendefinisikan dan menformulasikan KPI kemudian diikuti dengan informasi mengenai sumber data yang telah didapatkan dan siapa yang bertanggung jawab untuk melakukan pengukuran kinerja. Berikut adalah salah satu spesifikasi formula penghitungan KPI di SBO TV yang telah teridentifikasi. Untuk spesifikasi KPI secara keseluruhan ditampilkan pada Lampiran.

Tabel 4.9
Contoh *Record Sheet* spesifikasi KPI 2 dan KPI 3 diperspektif *Financial*

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 2	Prosentase Peningkatan NET Profit/MARGIN
TUJUAN	Mengukur tingkat peningkatan profit yang didapatkan perusahaan antar periode waktu pengukuran.
TARGET	20%
FORMULA	$\frac{\sum \text{Profit}_t - \sum \text{Profit}_{t-1}}{\sum \text{Profit}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian keuangan/ bagian kepala keuangan

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 3	Prosentase Efisiensi Biaya
TUJUAN	Mengukur tingkat efisiensi Biaya dalam operasional perusahaan
TARGET	50%
FORMULA	$\frac{\sum \text{Biaya operasional}}{\sum \text{Pendapatan Perusahaan}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Lower is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian keuangan/ bagian kepala keuangan

4.8 Pengukuran Kinerja dengan *Traffic Light*

Data yang digunakan dalam pengukuran dan penilaian kinerja adalah data pencapaian kinerja perusahaan untuk masing-masing *key performance indicator* (KPI) pada tahun 2010. Dimana akan dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.10 Data Pencapaian Kinerja Tiap KPI

KPI	Target	Pencapaian
Presentase Peningkatan Pendapatan	30%	37.5% Per tahun
Presentase Peningkatan NET Profit/MARGIN	20%	37.5% Per tahun
Presentase Efisiensi Biaya	50%	30% Per tahun
Presentase Peningkatan jumlah pemirsa	85%	33.3%
Presentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan	100%	80.0%
Presentase jumlah program acara pendidikan	100%	62.5%
Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan	1	1 dalam sebulan
Presentase keluhan konsumen terpenuhi	100%	100.0%
Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi	100%	100% Terpenuhi
Presentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan	90%	90.0%
Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan	9	10 objek per tahun
Presentase Liputan Gagal Tayang	100%	66.66% tidak gagal
Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur)	40	41 program per tahun
Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur	50%	37.5% per tahun
Presentase Video yang tidak terupload ke web streaming	100%	0% Per Tahun
Jumlah Program Baru yang diluncurkan	4	5 program per bulan
Meningkatkan jumlah inovasi acara program	2	3 program per bulan
Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya	1	1-2 orang per thann
Jumlah program pelatihan untuk pegawai	40	15 pelatihan per tahun
Presentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK	100%	100.0%
Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain	1	2 dalam sebulan
Jumlah mahasiswa yang praktek,magang dan penelitian antar periode yang terukur	40	40 orang per periode penerimaan

Setelah diketahui data pencapaian kinerja perusahaan pada tahun 2010 maka selanjutnya akan dilakukan penilaian dan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard traffic light*.

Traffic Light system berhubungan erat dengan scoring system. *Traffic light system* ini berfungsi sebagai tanda apakah *score* dari suatu indikator atau KPI ini memerlukan perbaikan ataupun tidak. Indikator *traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna sebagai berikut:

- Warna hijau nilainya **80-100%**, *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
- Warna kuning nilainya **40-79%**, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
- Warna merah **0-39%**, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

Persamaan dari *total weight* dapat dilihat pada persamaan dibawah ini:

$$Total\ weight = Weight\ tiap\ KPI \times Weight\ Perspektif \dots\dots\dots(4.1)$$

Sedangkan untuk mendapatkan nilai *scoring relatif* dapat diperoleh dari:

- Higher is better

$$Scoring = \left(\frac{Aktualisasi}{Target} \right) \times Total\ Weight \dots\dots\dots(4.2)$$

- Lower is better

$$Scoring = \frac{Target}{aktualisasi} \times Total\ weight \dots\dots(4.3)$$

Sedangkan untuk memperoleh nilai *Scoring absolute* dapat diperoleh dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Scoring Absolute} = \frac{\text{Kinerja Pencapaian}}{\text{Kinerja Target Realistis}} \times 100\% \dots\dots\dots(4.4)$$

Scoring absolute ini digunakan untuk mengetahui bagaimana hasil dari pencapaian kinerja dari setiap KPI (*Key performance indicator*). Adapun hasil dari pengukuran kinerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Pengukuran Kinerja SBO TV

PERSPEKTIF	BOBOT	KPI	BOBOT	PERIODE		SKOR		TANDA	TRAFFIC LIGHT	SCORING SISTEM
				TOTAL BOBOT	TARGET	REALISASI	RELATIF			
Financial	0.087	Presentase Peningkatan Pendapatan	24.9%	2.17%	90%	37.5%	2.71%	125%	OK	Higher is better
		Presentase Peningkatan NET Profit/MARGIN	15.7%	1.37%	20%	37.5%	2.56%	188%	OK	Higher is better
		Presentase Efisiensi Biaya	59.4%	5.17%	50%	30.0%	8.61%	167%	OK	Lower is better
		TOTAL	1.00	0.09			0.34	180%		
Customer	0.262	Presentase Peningkatan jumlah pemirsa	29.70%	7.78%	85%	33.3%	3.05%	39%	NOT OK	Higher is better
		Presentase Peningkatan jumlah Pemasang iklan.	13.10%	3.43%	100%	80.0%	2.75%	100%	OK	Higher is better
		Presentase jumlah program acara pendidikan.	5.40%	1.41%	100%	62.5%	0.88%	68%	NOT OK	Higher is better
		Jumlah keluhan konsumen pemasangan iklan	19.30%	5.06%	1	1	5.06%	100%	OK	Must Be Zero
		Presentase keluhan konsumen terpenuhi	13.00%	6.03%	100%	100.0%	6.03%	100%	OK	Must Be Zero
		Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi	9.60%	2.52%	100%	100.0%	2.52%	100%	OK	Must Be One
TOTAL	1.00	0.26			0.20	76%				
Internal Process Business	0.17	Presentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan	10.50%	1.79%	90%	90.0%	1.79%	100%	OK	Higher is better
		Jumlah objek wisata/bejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan.	14.80%	2.52%	9	10	2.80%	111%	OK	Higher is better
		Presentase Liputan Gagal Tayang	11.00%	1.87%	100%	66.66%	2.81%	150%	OK	Must Be Zero
		Peningkatan Variasi acara (jumlah acara TV antara periode terukur)	3.60%	0.61%	40	41	0.63%	103%	OK	Higher is better
		Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur.	28.20%	4.79%	50%	37.5%	6.39%	133%	OK	Must Be Zero
		Presentase Video yang tidak terupload ke web streaming.	5.70%	0.97%	100%	100.0%	0.97%	100%	OK	Must Be Zero
		Jumlah Program Baru yang diluncurkan	13.20%	2.24%	4	5	2.81%	125%	OK	Higher is better
Meningkatkan jumlah inovasi acara program.	13.00%	2.21%	2	3	3.52%	150%	OK	Higher is better		
TOTAL	1.00	0.17			0.21	126%				
Learning and Growth	0.481	Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.	42.00%	20.20%	1	2	10.10%	50%	NOT OK	Must Be Zero
		Jumlah program pelatihan untuk pegawai.	21.70%	10.44%	40	15	3.91%	38%	NOT OK	Higher is better
		Presentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.	19.60%	9.43%	100%	100.0%	9.43%	100%	OK	Higher is better
		Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain	6.70%	3.22%	1	2	6.45%	200%	OK	Higher is better
		Jumlah mahasiswa yang praktek, magang dan penelitian antar periode yang terukur	9.90%	4.76%	40	40	4.76%	100%	OK	Higher is better
1	TOTAL	1.00	0.48			0.35	72%			

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dievaluasi bahwa:

- KPI yang berindikator warna merah dan memerlukan perbaikan adalah pada KPI Prosentase peningkatan jumlah pemirsa, dan pada KPI jumlah program pelatihan untuk pegawai.
- KPI yang berindikator warna kuning dan memerlukan pengawasan adalah pada KPI jumlah program acara pendidikan dan KPI jumlah ketidakhadiran pegawai setiap harinya.

Tabel 4.12
Kinerja pencapaian target tiap perspektif

Perspektif	Kinerja target realistis	Kinerja pencapaian	Tingkat pencapaian Target(%)
<i>financial</i>	0.09	0.14	160
<i>Customer</i>	0.26	0.20	76
<i>Internal process bussiness</i>	0.17	0.21	126
<i>Learning and growth</i>	0.48	0.35	72
Total kinerja pencapaian	1.00	0.90	90

Sedangkan jika dikelompokkan berdasarkan tabel diatas empat perspektif *Balanced Scorecard* dapat dievaluasi bahwa:

- Indikator warna merah tidak ada sebab nilai *performance* setiap perspektif sudah "OK".

Indikator warna Kuning terdapat pada perspektif *customer* dan perspektif *learning&Growth* sebab pada perspektif tersebut membutuhkan pengawasan saja dan nilai *performance* sudah "OK"

4.9 Faktor-Faktor penyebab KPI yang Kritis

Setelah mengetahui KPI-KPI kritis yang akan menjadi obyek penelitian maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor-faktor penyebab KPI kritis tersebut dimana untuk mengidentifikasinya dilakukan dengan menggunakan RCA, RCA atau dapat dikatakan 5 *Why* ini

digunakan untuk mengidentifikasi akar-akar penyebab permasalahan dari KPI kritis.

4.9.1. Root Cause Analyze (RCA)

RCA adalah suatu metode untuk mencari akar penyebab dari permasalahan yang terjadi. Untuk mencari akar permasalahan ini digunakan metode *5 Why*. Secara umum, RCA pada *key performance indicator*(KPI) kritis yang terjadi pada KPI Prosentase peningkatan jumlah pemirsa, dan pada KPI jumlah program pelatihan untuk pegawai.

Untuk mencari akar penyebab masalah pada KPI kritis ini melakukan *brainstorming* perusahaan. Dimana Rekap akhir RCA untuk KPI kritis adalah seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13 RCA Perusahaan(Akar permasalahan KPI kritis)

Permasalahan yang terjadi pada Perspektif	Success Factor	Permasalahan yang terjadi pada KPI	Mengapa(why) 1	Mengapa(why) 2	Mengapa(why) 3	Mengapa(why) 4	Mengapa(why) 5
Customers	Banyaknya pemasang iklan	Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa	sedikitnya jumlah pemasang iklan	rating tayangan turun	kurangnya tayangan yang menarik	kurangnya dalam kreasi program yang dapat diterima masyarakat	kurang pengetahuan tentang IT pegawainya
	Banyaknya tayangan menarik						
Learning and Growth	Banyaknya pegawai yang tahu akan teknologi TV	Jumlah program pelatihan untuk pegawai	kurangnya jumlah program pelatihan	kurangnya fasilitas untuk pelatihan	Fasilitas pelatihan terlalu mahal	alokasi dana untuk pelatihan kurang	
			Kurangnya <i>resources</i> untuk pelatihan	karyawan telah banyak job proyek lain yang lebih penting	adanya target perusahaan yang harus dikejar.		

Dari hasil pengolahan RCA (*Root Cause Analysis*) ini didapatkan permasalahan yang mengakibatkan KPI kritis itu terjadi adalah sebagai berikut :

- 1 Kurangnya Pengetahuan IT .
- 2 Alokasi dana untuk pelatihan kurang.
- 3 Karyawan terlalu banyak job lain.

BAB V ANALISIS DAN INTEPRETASI DATA

Pada bab ini akan ditampilkan analisis dan interpretasi data dari pengolahan data yang dilakukan pada bab sebelumnya.

5.1 Analisis untuk *Strategy Map*.

Pada sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* yang telah disebutkan pada bab sebelumnya memberikan gambaran berupa *strategy map*. Dimana hal ini merupakan gambaran strategi terintegrasi yang dilakukan oleh SBO TV untuk masing-masing perspektif (perspektif finansial, perspektif *customers*, perspektif internal proses bisnis dan perspektif perspektif *Learning & Growth*).

Strategi map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat karena organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam *balanced scorecard* (BSC). Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya

Key performance indicator (KPI) pada perspektif *customer* dan perspektif *learning and growth* merupakan indikator yang harus diperhatikan oleh SBO TV saat ini karena hal ini menyangkut tentang karyawan dan kepuasan konsumen. Apabila kerja karyawan atau kedisiplinan pekerja baik maka akan mempengaruhi kepuasan pemasang iklan sehingga jika pemasang iklan mendapatkan kepuasan maka akan meningkatkan jumlah pemirsa yang mengikuti SBO TV. Sehingga dengan meningkatnya jumlah pemirsa maka SBO TV dapat meningkatkan pendapatan yang telah ditargetkan perusahaan.

5.2 Analisa *Critical Success Factor*

Pada pengukuran kinerja di SBO TV Surabaya ini mempunyai strategi objektif dan *key performance indicator* yang didapatkan dari *brainstorming* ke perusahaan. Pada strategi



objektif mempunyai *Critical success factor* untuk mengukur keberhasilan dari *key performance indicator*. Misalnya pada strategi objektif meningkatkan pendapat perusahaan ini mempunyai *critical success factor* nya banyaknya orang menyaksikan SBO TV sehingga dari dari *critical success factor* tersebut menimbulkan *key performance indicator*(KPI) prosentase peningkatan pendapatan, prosentase peningkatan NET profit/MARGIN dan KPI prosentase efisiensi biaya.

Indikator kesuksesan dari perspektif *customer* meliputi banyaknya pemasang iklan, *service* yang baik, kecepatan dalam menanggapi *complain* dan banyaknya tayangan yang menarik. *Key performance indicator* (KPI) pada perspektif *customer* harus terlaksana dengan baik sebab pada perusahaan yang beroperasi pada dunia pertelevisian ini mengutamakan kepuasan dari konsumen dalam menyaksikan acara yang dibuat oleh SBO TV.

Sedangkan indikator pada perspektif *learning and growth* adalah jumlah ketidakhadiran pegawai, jumlah banyaknya mahasiswa yang melakukan penelitian, jumlah karyawan atau pekerja yang mendapatkan Jamsostek, banyaknya pekerja yang mengerti akan teknologi IT TV dan penerapan materi pelatihan di lingkungan perusahaan. Kedisiplinan karyawan/pekerja dalam melaksanakan kerja merupakan faktor penting dalam menjalankan aktifitas usahanya, karena jika seorang karyawan tidak dapat disiplin maka ditakutkan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak dapat tercapai. Untuk program pelatihan yang diberikan perusahaan untuk karyawannya, diharapkan karyawan dapat menambah *skills* tentang teknologi pertelevisian apa yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan.

5.3 Analisa Pengukuran kinerja.

Dari hasil yang didapatkan pada pengolahan pengukuran kinerja saat ini di SBO TV maka dapat di evaluasi berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* dengan metode *traffic light* yaitu sebagai berikut:



- Perspektif Finansial.
 - Warna hijau nilainya **80-100%**,. Terjadi pada KPI:
 - ✓ Prosentase Peningkatan Pendapatan.
 - ✓ Prosentase peningkatan Net profit/margin.
 - ✓ Prosentase Efisiensi Biaya.
 - Warna kuning nilainya **40-79%**, tidak ada KPI yang berada pada indikator warna kuning sebab KPI pada perspektif *financial* ini sudah tercapai semua.
 - Warna merah **0-39%**, tidak ada KPI yang berada pada indikator warna merah sebab KPI pada perspektif *financial* ini sudah tercapai semua.
- Perspektif *Customers*
 - Warna hijau nilainya **80-100%**. Terjadi pada KPI:
 - ✓ Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan..
 - ✓ Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan.
 - ✓ Prosentase keluhan konsumen terpenuhi.
 - ✓ Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi.
 - Warna kuning nilainya **40-79%**, Terjadi pada KPI:
 - ✓ Prosentase jumlah program acara pendidikan.
 - Warna merah **0-39%**, Terjadi pada KPI:
 - ✓ Prosentase Peningkatkan jumlah pemirsa.
- Perspektif *Internal Process Business*
 - Warna hijau nilainya **80-100%**,. Terjadi pada KPI:
 - ✓ Prosentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan.
 - ✓ Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan.
 - ✓ Prosentase Liputan Gagal Tayang.
 - ✓ Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur).

- ✓ Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur.
- ✓ Prosentase Video yang tidak terupload ke web *streaming*.
- ✓ Jumlah Program Baru yang diluncurkan.
- ✓ Meningkatkan jumlah inovasi acara program.
- Warna kuning nilainya **40-79%**, tidak ada KPI yang berada pada indikator warna kuning sebab KPI pada perspektif *Internal Process Business* ini sudah tercapai semua.
- Warna merah **0-39%**, tidak ada KPI yang berada pada indikator warna merah sebab KPI pada perspektif *Internal Process Business* ini sudah tercapai semua.

➤ Perspektif *Learning and Growth*

- Warna hijau nilainya **80-100**. Terjadi pada KPI:
 - ✓ Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.
 - ✓ Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain.
 - ✓ Jumlah mahasiswa yang praktek, magang dan penelitian antar periode yang terukur.
- Warna kuning nilainya **40-79%**, Terjadi pada KPI:
 - ✓ Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.
- Warna merah **0-39%**, Terjadi pada KPI:
 - ✓ Jumlah program pelatihan untuk pegawai.

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja SBO TV yang dilakukan, diperoleh pencapaian masing-masing perspektif. Dimana total kinerja KPI pada masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja pencapaian perspektif *financial* adalah 14%
2. Kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 20%
3. Kinerja pencapaian perspektif *internal process bussiness* adalah 21%

4. Kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 35%

Pencapaian kinerja perspektif dapat diketahui dengan cara membandingkan kinerja pencapaian perspektif dengan kinerja target realistis perspektif. Hal ini digunakan untuk mencari sejauh mana pencapaian kinerja tiap perspektif. Persamaan untuk tingkat pencapaian target adalah

$$\text{Tingkat Pencapaian Target} = \frac{\text{Target pencapaian}}{\text{Kinerja Target Realistis}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (5.1)$$

Kinerja target realistis merupakan hasil perkalian antara jumlah bobot perspektif dengan 100%. Tingkat pencapaian target dapat dilihat dibawah ini:

1. Tingkat Pencapaian Target perspektif *financial* adalah 160%
2. Tingkat Pencapaian Target perspektif *customer* adalah 76%
3. Tingkat Pencapaian Target perspektif *internal process bussiness* adalah 126%
4. Tingkat Pencapaian Target perspektif *learning and growth* adalah 72%.

Pencapaian semua perspektif terhadap target telah diatas 50% bahkan pada perspektif *financial* dan *internal process bussiness* tingkat pencapaiannya telah melebihi kinerja target realistis. Secara keseluruhan pencapaian kinerja di SBO TV adalah 90%.

5.4 Analisa Key Performance Indicator (KPI) Kritis.

Berdasarkan penghitungan menggunakan metode *Traffic light* didapatkan hasil KPI (*Key Performance Indicator*) kritis, KPI kritis ini dianggap kritis karena dalam penghitungan KPI itu

nilainya dibawah hasil dari pencapai kerja atau pencapain target. Pendefinisian ini dikelompokkan dalam indikator warna dalam *traffic light* yaitu:

- Warna merah yang mengidentifikasikan bahwa KPI(*Key performance indicator*) ini benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan.
- Warna kuning yang mengidentifikasikan bahwa KPI(*Key performance indicator*) ini belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target.
- Warna Hijau yang mengidentifikasikan bahwa KPI(*Key performance indicator*) ini sudah tercapai.

Hasil penghitungan pengukuran kinerja KPI dengan menggunakan metode *Traffic Light* dapat dilihat dibawah ini, terjadi indikator warna merah pada perspektif:

- Perspektif *Customer*
 - a. Pada KPI: Prosentase peningkatan jumlah pemirsa.
- Perspektif *learning and growth*
 - b. Pada KPI: Jumlah program pelatihan untuk pegawai.

5.5 Analisis Faktor-Faktor penyebab KPI yang kritis

Setelah kita mengetahui KPI-KPI kritis yang akan menjadi obyek penelitian maka langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor-faktor penyebab KPI kritis tersebut dimana untuk mengidentifikasinya dilakukan dengan menggunakan RCA. RCA atau dapat dikatakan *5 Why* ini digunakan untuk mengidentifikasi akar-akar penyebab permasalahan dari KPI kritis.

5.5.1 Root Cause Analyze (RCA).

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan cara *brainstorming* perusahaan maka didapatkan permasalahan yang terjadi pada perspektif perspektif dan KPIi kritis. Dimana hasil dapat dilihat dari tabel dibawah ini

Tabel 5.1 Akar Permasalahan setiap KPI Kritis

Perspektif	KPI Kritis	Akar masalah
Customers	Prosentase Peningkatkan jumlah pemirsa	kurang pengetahuan tentang IT pegawainya
Learning and Growth	Jumlah program pelatihan untuk pegawai.	Fasilitas pelatihan terlalu mahal
		karyawan terlalu banyak job proyek lain yang lebih penting

Pada perspektif *customers* terdapat KPI kritis yaitu terjadi pada KPI Prosentase peningkatan jumlah pemirsa, sedangkan pada perspektif *Learning&Growth* terjadi KPI kritis pada KPI jumlah program pelatihan untuk pegawai. Akar permasalahan yang menyebabkan KPI kritis menurut tabel diatas adalah Kurangnya pengetahuan IT, Fasilitas Pelatihan yang terlalu mahal dan karyawan terlalu banyak pekerjaan lain yang lebih penting maksudnya adalah karyawan mengerjakan dua *job* bersamaan sehingga banyak pekerjaan yang tertunda dan tidak memenuhi target.

5.6 Improve

Pada tahap *improve* ini merupakan sekumpulan aktivitas untuk menentukan, menyeleksi, dan memilih beberapa alternatif perbaikan (*improvement*) untuk meningkatkan performansi perusahaan yang bertujuan juga untuk melakukan perbaikan pada persoalan yang dianggap kritis di SBO TV. Usulan perbaikan yang diberikan disesuaikan dengan hasil kondisi dari RCA yang terpilih, yaitu akar permasalahan yang dianggap dapat diperbaiki .

Dari RCA tersebut akan diberikan usulan perbaikan. Kemudian, membuat kombinasi dari alternatif perbaikan untuk selanjutnya dilakukan pemilihan berdasarkan *performance*, *cost*, dan *value management*.

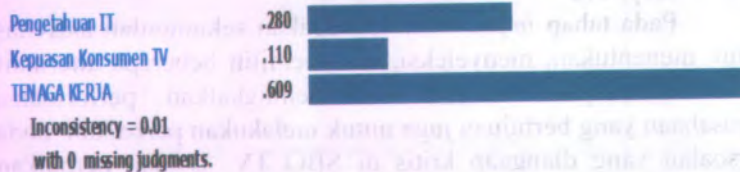
5.6.1 Kriteria Performansi di SBO TV

Penentuan kriteria performansi di SBO TV di tujuan untuk mengetahui keinginan pihak SBO TV. Kriteria tersebut untuk membedakan performansi tiap alternatif usulan perbaikan, dimana kriteria tersebut menyakup semua jenis perbaikan yang diusulkan. Maka ditetapkan kriteria yang tepat dalam membantu melakukan pemilihan usulan perbaikan yang terbaik. Kriteria performansi yang diinginkan oleh SBO TV adalah sebagai berikut:

Tabel 5.2 Jenis Pemilihan Kriteria

No	Kriteria Performansi di SBO TV
1	Pengetahuan IT
2	Kepuasan konsumen TV
3	Tenaga kerja

Untuk membedakan tingkat kepentingan tiap kriteria, maka diberikan bobot kriteria menurut tingkat kepentingan berdasarkan masukan dari pihak perusahaan dan diolah dengan *software Expert Choice 2000* (hasil dapat dilihat dilampiran C). Maka bobot yang dihasilkan sebagai berikut :



Gambar 5.1
Bobot Kriteria Performansi

5.6.2 Usulan perbaikan

langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif perbaikan apa saja yang akan dipilih untuk mengatasi permasalahan yang terjadi pada tiap KPI kritis SBO TV surabaya. Untuk melakukan *improvement* harus melihat penyebab utama yang menyebabkan terjadinya beberapa KPI kritis yang dianggap paling berpengaruh dan paling sering terjadi di SBO TV. Adapun *improve* yang bisa dilakukan dan bisa jadi masukan untuk perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang ada pada SBO TV antara lain:

Table 5.3 Jenis alternatif Perbaikan

Alternatif Perbaikan	
A	Menambah pegawai Kontrak dan fasilitas pelatihan
B	Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Fasilitas pelatihan di perusahaan.
C	Menambah <i>resources</i> /pegawai tetap

Maka kombinasi yang mungkin bisa dilakukan dikarenakan banyak alternatif usulan yang memberikan peningkatan yang tidak *signifikan* dan mengeluarkan biaya yang cukup besar, sehingga kombinasi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

Table 5.4
Kombinasi alternatif yang mungkin dilakukan

No	Kombinasi Alternatif
1	Kondisi awal (0)
2	A
3	B
4	C

5	A,dan B
6	A,dan C
7	B,dan C
8	A,B,dan C

5.6.3 Value Alternatif perbaikan

Setelah memperoleh kombinasi perbaikan yang mungkin dilakukan, maka dalam menentukan kombinasi perbaikan yang terbaik dapat dilakukan dengan menentukan nilai performansi dan biaya untuk memperoleh value serta membandingkan dengan value kondisi perusahaan saat ini. Sehingga usulan perbaikan akan diterima jika *value* yang dihasilkan melebihi *value* kondisi perusahaan saat ini. Performansi dan biaya didapatkan melalui *brainstorming* dengan bagian manajemen dan produser yang ada di SBO TV. Dimana pengolahan performansi serta biaya yang dikeluarkan dapat dilihat pada (lampiran C)

Setelah dilakukan pengolahan data kuisioner, maka *value* yang diperoleh untuk masing-masing kombinasi usulan perbaikan sebagai berikut:

Table 5.5
Penghitungan *Value* tiap kombinasi Alternatif

1	1
2	2
3	3
4	4

NO	Aspek Alternatif	Bobot Kriteria			Penilaian			
		Pengetahuan IT (0.28)	Kepuasan Konsumen TV (0.11)	Tenaga kerja (0.609)	Alternatif Terbebot	Cost	konversi dari performance ke satuan biaya	Value
1	Kondisi Awal (0)	4	5	4	3.90	Rp 175,000,000.00	Rp 175,000,000.00	1
2	Alternatif perbaikan 1 (A)	5	8	6	5.79	Rp 190,900,000.00	Rp 259,503,373.47	1.3594
3	Alternatif perbaikan 2 (B)	4	6	6	5.73	Rp 179,500,000.00	Rp 256,932,701.34	1.4314
4	Alternatif perbaikan 3 (C)	6	8	8	7.73	Rp 210,000,000.00	Rp 346,517,636.01	1.6581
KOMBINASI ALTERNATIF								
5	A,dan B	5	5	6	5.94	Rp 545,400,000.00	Rp 266,199,077.63	0.4881
6	A,dan C	6	7	7	6.71	Rp 575,900,000.00	Rp 300,992,826.03	0.5226
7	B,dan C	5	8	8	6.82	Rp 564,500,000.00	Rp 305,745,580.32	0.5416
8	A,B,dan C	6	9	8	7.62	Rp 755,400,000.00	Rp 341,436,074.81	0.452

Setelah diperoleh hasil diatas maka terdapat 3 kombinasi perbaikan yang terbaik. Dimana kombinasi usulan terbaik pertama adalah alternatif perbaikan 3(C) yaitu dengan menambah jumlah *resources* atau pegawai tetap dengan *value* sebesar 1,65 dan usulan terbaik kedua adalah alternatif perbaikan 2(B) yaitu dengan mengadakan pelatihan IT dengan melihat fasilitas pelatihan di perusahaan dengan *value* sebesar 1,43. Sedangkan pada usulan terbaik ketiga adalah alternatif perbaikan 1(A) yaitu menambah pegawai kontrak dan fasilitas pelatihan dengan *value* sebesar 1,35. Pada alternatif yang lain tidak diterima bisa jadi karena *value* dari perhitungan lebih kecil dari alternatif yang diusulkan dan biaya untuk alternatif lain cenderung sangat besar. Misalnya pada alternatif kombinasi biaya(*cost*) pada alternatif kombinasi tersebut sangat besar dari pada alternatif solusi yang disarankan. Jika perusahaan SBO TV mengaplikasikan alternatif perbaikan sesuai dengan nilai *value* yang terbesar tersebut maka perusahaan akan dapat menambah jumlah pemirsa pada SBO TV sebab dengan pelatihan IT pegawai akan dapat membuat program program acara yang menarik dan bermanfaat bagi pemirsa TV sekarang, serta juga jika dapat menambah *resources* pegawai tetap maka SBO TV tidak akan kesulitan dalam melakukan pemilihan orang atau pegawai yang akan mengikuti pelatihan dan target proyek proyek dari SBO TV akan tercapai sesuai apa yang telah ditetapkan, dan jika menerapkan alternatif

tertinggi ke 3 yaitu menambah pegawai kontrak dan menambah fasilitas pelatihan maka perusahaan tidak akan kekurangan dalam pekerjaan dan fasilitas sebab dengan pegawai kontrak maka perusahaan akan bisa memenuhi target.

5.6.4 Pemilihan alternatif menurut nilai *performance*, *cost*, dan *value* yang terbesar.

Pemilihan alternatif dapat dipilih menurut 3 aspek yaitu *performance* dari kombinasi alternatif, *cost* yang harus dikeluarkan perusahaan untuk melakukan *improve*, dan *value* yaitu nilai perbandingan antara nilai *performance* dan *cost* yang kemudian dibandingkan lagi dengan nilai *value* pada kondisi awal perusahaan sebelum dilakukan *improve*.

5.6.4.1 Analisa pemilihan alternatif mengacu terhadap nilai *performance* (Alternatif terbobot)

Pemilihan alternatif yang mengacu terhadap nilai *performance* dapat dilihat pada tabel. Dimana nilai *performance* terbesar menjadi pilihan alternatif.

Tabel 5.6

Analisa Nilai *performance* pada Perhitungan *value*

NO	Aspek Alternatif	Bobot Kriteria			Penilaian			Value
		Pengetahuan IT (0.28)	Kapasitas Keasmesan TV (0.11)	Tenaga kerja (0.609)	Alternatif Terbobot	Cost	konversi dari <i>performance</i> ke satuan biaya	
1	Kondisi Awal (0)	4	5	4	3.90	Rp 175,000,000.00	Rp 175,000,000.00	1
2	Alternatif perbaikan 1 (A)	5	8	6	5.79	Rp 190,900,000.00	Rp 259,503,373.47	1.3594
3	Alternatif perbaikan 2 (B)	4	6	6	5.73	Rp 179,500,000.00	Rp 256,932,701.34	1.4314
4	Alternatif perbaikan 3 (C)	6	8	8	7.73	Rp 210,000,000.00	Rp 346,517,636.01	1.6501
KOMBINASI ALTERNATIF								
5	A dan B	5	5	6	5.94	Rp 545,400,000.00	Rp 266,199,077.63	0.4881
6	A dan C	6	7	7	6.71	Rp 575,900,000.00	Rp 300,992,826.03	0.5226
7	B dan C	5	8	8	6.82	Rp 564,500,000.00	Rp 305,745,580.32	0.5416
8	A,B,dan C	6	9	8	7.62	Rp 755,400,000.00	Rp 341,436,074.81	0.452

Dapat dilihat pada tabel bahwa nilai *performance* yang terbesar adalah pada alternatif 3(C) dengan nilai *performance* sebesar 7.73 yaitu alternatif menambah *resources* pegawai tetap.

Sedangkan alternatif tertinggi kedua pada alternatif kombinasi antara alternatif 1,2,3(A,B,C) dengan nilai *performance* sebesar 7.62 yaitu kombinasi antara menambah pegawai kontrak dan fasilitas, Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Fasilitas pelatihan di perusahaan serta menambah *resources* pegawai tetap. Sedangkan alternatif tertinggi ketiga adalah alternatif kombinasi B,C dengan besar nilai *performance* 6,82. Berdasarkan nilai performansi pilihan utama alternatif perbaikan pada alternatif 3(C) karena nilai performansinya lebih besar dari pada alternatif kombinasi A,B,C. dan alternatif kombinasi B,C.

5.6.4.2 Analisa pemilihan alternatif mengacu terhadap nilai *cost*.

Pemilihan alternatif yang mengacu terhadap nilai *cost* dapat dilihat pada tabel. Pemilihan alternatif ini memilih alternatif terbaik berdasarkan atas biaya pengeluaran terendah dari 7 alternatif yang ditawarkan kepada SBO TV. Rincian biaya alternatif dapat dilihat (lampiran C). Pemilihan alternatif berdasarkan atas biaya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5.7 Analisa Nilai *cost* pada Perhitungan *value*

NO	Aspek Alternatif	Bobot Kriteria			Penilaian			Value
		Pengetahuan IT (0.28)	Kapasitas Konsumen TV (0.11)	Tenaga kerja (0.609)	Alternatif Terbobot	Cost	konversi dari <i>performance</i> ke satuan biaya	
1	Kondisi Awal (0)	4	5	4	3.90	Rp 175.000.000,00	Rp 175.000.000,00	1
2	Alternatif perbaikan 1 (A)	5	8	6	5.79	Rp 190.900.000,00	Rp 259.503.373,47	1.3594
3	Alternatif perbaikan 2 (B)	4	6	6	5.73	Rp 179.500.000,00	Rp 256.932.701,34	1.4314
4	Alternatif perbaikan 3 (C)	6	8	8	7.73	Rp 210.000.000,00	Rp 346.517.636,01	1.6501
KOMBINASI ALTERNATIF								
5	A,dan B	5	5	6	5.94	Rp 545.400.000,00	Rp 266.199.077,63	0.4881
6	A,dan C	6	7	7	6.71	Rp 575.900.000,00	Rp 300.992.826,03	0.5226
7	B,dan C	5	8	8	6.82	Rp 564.500.000,00	Rp 305.745.580,32	0.5416
8	A,B,dan C	6	9	8	7.62	Rp 755.400.000,00	Rp 341.436.074,81	0.452

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa alternatif terbaik yang dapat dijadikan solusi alternatif perbaikan ada 3 alternatif perbaikan yaitu pada alternatif 2(B) menjadi alternatif terbaik pertama yaitu dengan Mengadakan pelatihan IT dengan

melihat fasilitas pelatihan di perusahaan, dan pada alternatif perbaikan terbaik kedua pada alternatif 1(A) yaitu dengan menambah pegawai kontrak dan fasilitas pelatihan, sedangkan pada alternatif perbaikan terbaik ketiga adalah alternatif 3 (C) yaitu alternatif menambah *resources* pegawai tetap. Dari ketiga alternatif tersebut mempunyai biaya yang paling rendah dari pada alternatif alternatif yang lainya yaitu sebesar Rp 179.500.000 pada alternatif 2(B), Rp190.900.000 pada alternatif 1(A) serta, Rp210.000.000 pada alternatif 3(C). Untuk ketiga alternatif ini sangat layak untuk direkomendasikan ke perusahaan sebab dengan biaya yang rendah dan nilai *value* yang besar juga. Sehingga nanti perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang sangat besar jika mengaplikasikan alternatif tersebut.

5.6.4.3 Analisa pemilihan alternatif mengacu terhadap *value* Terbesar.

Pemilihan alternatif yang mengacu terhadap nilai *value* dapat dilihat pada tabel. Pada hasil perhitungan terdapat 3 alternatif yang melebihi nilai satu yang berarti kombinasi alternatif tersebut lebih baik dari pada kondisi awal perusahaan.

Tabel 5.8

Analisa Nilai *value* pada Perhitungan *value*

NO	Aspek Alternatif	Bobot Kriteria			Alternatif Terbobot	Penilaian		Value
		Pengetahuan IT (0,28)	Kepuasan Kosumen TV (0,11)	Tenaga kerja (0,609)		Cost	konversi dari performance ke satuan biaya	
1	Kondisi Awal (0)	4	5	4	3,90	Rp 175.000.000,00	Rp 175.000.000,00	1
2	Alternatif perbaikan 1 (A)	5	8	6	5,79	Rp 190.900.000,00	Rp 259.503.373,47	1,3594
3	Alternatif perbaikan 2 (B)	4	6	6	5,73	Rp 179.500.000,00	Rp 256.932.701,34	1,4314
4	Alternatif perbaikan 3 (C)	6	8	8	7,73	Rp 210.000.000,00	Rp 346.517.636,01	1,6501
KOMBINASI ALTERNATIF								
5	A,dan B	5	5	6	5,94	Rp 545.400.000,00	Rp 266.199.077,63	0,4881
6	A,dan C	6	7	7	6,71	Rp 575.900.000,00	Rp 300.992.826,03	0,5226
7	B,dan C	5	8	8	6,82	Rp 564.500.000,00	Rp 305.745.580,32	0,5416
8	A,B,dan C	6	9	8	7,62	Rp 755.400.000,00	Rp 341.436.074,81	0,452

Pada tabel terlihat terpilih 3 alternatif yang diambil untuk alternatif solusi yang dapat direkomendasikan yaitu pada alternatif terbaik pertama yaitu alternatif 3(C) tentang alternatif menambah *resources* pegawai tetap dengan besar *value* 1,65,

alternatif perbaikan kedua adalah alternatif 2(B) tentang mengadakan pelatihan IT dengan melihat fasilitas pelatihan di perusahaan dengan *value* sebesar 1.43, dan alternatif perbaikan ketiga adalah 1(A) yaitu tentang menambah pegawai kontrak dan fasilitas pelatihan dengan *value* sebesar 1.35. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dengan menggunakan solusi alternatif tersebut karena dapat menanggulangi kejadian terjadinya KPI kritis yang terjadi pada perspektif *Customers* dan *Learning & Growth* serta dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

5.6.5 Kelebihan dan kelemahan usulan perbaikan terbaik.

Setelah diperoleh rekomendasi kombinasi alternatif terbaik yang mengacu pada nilai *performance*, *cost*, dan *value*. Tidak menutup kemungkinan usulan tersebut mempunyai kelebihan dan bahkan kekurangan. Dimana kombinasi *improve* terbaik tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan sebagai berikut:

5.6.5.1 Analisa Alternatif Perbaikan Menambah *resources* pegawai tetap

Usulan perbaikan yang di usulkan ke pihak SBO TV alternatif perbaikan ini memiliki nilai *value* lebih besar dari pada alternatif solusi yang ditawarkan ke SBO TV lainnya. Alternatif ini dapat meningkatkan performa perusahaan dari segi pekerjaan pegawai yang kelebihan beban bekerja dan juga dapat menanggulangi terjadinya KPI kritis pada jumlah program pelatihan program untuk pegawai di SBO TV Surabaya sebab dengan penambahan pekerja maka tidak akan ada program pelatihan yang tertunda dan gagal. Adapun alternatif tersebut memiliki kelebihan antara lain :

- 1 Dapat meningkatkan *Performance* perusahaan
- 2 Dapat mengurangi beban pekerja lain.

Tetapi alternatif ini juga memiliki kelemahan yaitu:

- 1 Alternatif ini mempunyai biaya yang tinggi yaitu menambah biaya pengeluaran perusahaan karena harus

menggaji pekerja dan menambah Jamsostek kepada pekerja.

2. Membutuhkan waktu yang lama untuk melakukan *training* kepada pekerja.

5.6.5.2 Analisa Alternatif Perbaikan Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Fasilitas pelatihan di perusahaan

Alternatif ini merupakan usulan perbaikan menaggulangi terjadinya KPI kritis, dengan alternatif mengadakan pelatihan IT dengan melihat fasilitas pelatihan yang sudah ada diperusahaan maka dapat mengurangi biaya sebab fasilitas pelatihan di perusahaan pertelevisian itu sangat mahal dan sulit dalam pengoperasiannya.

Kelebihan dari alternatif ini adalah:

1. Dapat menambah pengetahuan pegawai tentang teknologi IT pertelevisian.
2. Meminimalisasi biaya pelatihan dilihat dari segi fasilitas pelatihan.

Kelemahan dari alternatif ini adalah :

1. Alternatif ini tidak mendapatkan fasilitas pelatihan yang terbaik.

5.6.5.3 Analisa Alternatif Perbaikan Menambah Pegawai Kontrak Dan Fasilitas Pelatihan

Alternatif ini merupakan usulan perbaikan menaggulangi terjadinya KPI kritis, dengan alternatif menambah pegawai kontrak dan fasilitas pelatihan maka dapat mengurangi biaya pengeluaran pada perusahaan sebab dengan menambah pegawai kontrak akan mengurang *job* pekerja yang ada di perusahaan dan jika menambah fasilitas pelatihan maka akan mengurangi terjadinya kegagalan dalam pelatihan perusahaan.

Kelebihan dari alternatif ini adalah:

1. Dapat mengurangi *job* pekerja lain yang ada diperusahaan.

- 2 Meminimalisasi biaya pengeluaran perusahaan karena biaya kontrak pegawai lebih murah.
- 3 Akan menambah fasilitas dalam perusahaan yang sebelumnya tidak punya atau kekurangan.

Kelemahan dari alternatif ini adalah :

- 1 Alternatif ini terlalu mahal dalam pembelian fasilitas sebab fasilitas ptelevisian itu sangat mahal.
- 2 Sulit dalam pencarian pegawai kontrak yang paham akan dunia pertelivisian, sebab biasanya yang menjadi pegawai kontrak adalah anak anak SMA atau SMK sehingga belum paham akan ptelevisian.

5.6.6 Analisa usulan perbaikan terbaik

Berdasarkan perhitungan *value* analisis didapatkan bahwa alternatif yang baik untuk diterapkan di SBO TV surabaya adalah alternatif ke 2(B) yaitu Mengadakan pelatihan IT dengan melihat fasilitas pelatihan di perusahaan, sebab dengan penambahan biaya alternatif yang sedikit yaitu sebesar Rp 4.500.000 perusahaan akan mendapat nilai *value* sebesar 1,431 dibandingkan dengan alternatif perbaikan yang lain. Mengapa memilih alternatif ke 2(B) dibandingkan dengan Alternatif ke 3(C) walaupun sama sama nilai *value* naik dan lebih besar alternatif ke 3(C) sebab biaya yang dikeluarkan lebih sedikit dan juga perbandingan kenaikan *value* antara alternatif 2(B) dan alternati 3(C) Cuma sebesar 0,2 saja, sehingga sebaiknya alternatif yang baik untuk direkomendasikan adalah alternatif ke 2(B).

Tetapi berdasarkan atas perhitungan *performace, cost* dan *value* dapat disimpulkan bahwa Alternatif terbaik untuk melakukan *improve* yang dapat diterima perusahaan ada tiga alternatif yaitu alternatif 2 tentang Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Fasilitas pelatihan di perusahaan, alternatif 3 tentang Menambah *resources* pegawai tetap dan alternatif 1 tentang menambah pegawai kontrak dan fasilitas pelatihan diperusahaan. *Improve* dari alternatif tersebut dapat memperbaiki terdainya kedua KPI kritis yang paling berpengaruh, yaitu KPI

Prosentase Peningkatkan jumlah pemirsa dan KPI Jumlah program pelatihan untuk pegawai. Sehingga keinginan *Klien* SBO TV dapat terpuaskan.

5.6.7 Contoh contoh dari alternatif perbaikan yang cocok untuk SBO TV Surabaya

Berdasarkan solusi alternatif terbaik yang diajukan kepada SBO TV Surabaya yaitu Menambah *resources* pegawai tetap dan mengadakan pelatihan IT dengan melihat fasilitas pelatihan di perusahaan, maka dibawah ini adalah contoh contoh dari alternatif perbaikan yang cocok untuk SBO TV Surabaya:

- Menambah *resources* yang mengerti tentang IT pertelevisian.
- Mengadakan pelatihan tentang editor program dalam pertelevisian untuk meningkatkan kreativitas dari editor.
- Pelatihan mengenai nilai berita, kode etik jurnalistik, *newsroom* cara membuat berita yang berkualitas dan berimbang, serta bagaimana menjadi pemimpin di bidang pemberitaan. Pelatihan pelatihan ini untuk meningkatkan SDM SBO TV Surabaya.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan beberapa kesimpulan yang bisa ditarik berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran bagi pihak manajemen SBO Tv Surabaya serta penelitian berikutnya.

6.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 Didapatkan *strategic Objectives* di SBO TV sebanyak 16 *Strategic Objectives* yang terbagai didalam empat perspektif menurut *Balanced Scorecard* yaitu: Dalam perspektif *Financial* terdiri dari 2 *strategic objective*, di perspektif *customers* terdiri dari 3 *strategic objective*, diperspektif *Internal Procces Bussines* ada 6 *strategic objective*, sedangkan pada perspektif yang terakhir yaitu perspektif *Learning and Growth* terdapat 5 *strategic objective*. Dan secara keseluruhan indikator-indikator kinerja (KPI) yang terbentuk adalah sebanyak 22 KPI.
- 2 Berdasarkan penghitungan menggunakan *Traffic Light* terjadi 2 KPI yang kritis yaitu pada perspektif *customers* yaitu pada KPI Prosentase Peningkatkan jumlah pemirsa. Dan pada perspektif *Learning and Growth* yaitu pada KPI Jumlah program pelatihan untuk pegawai. Berdasarkan Perhitungan kalkulasi Performansi didapatkan nilai performansi perusahaan SBO Tv adalah 90%.
- 3 Berdasarkan hasil pembuatan RCA didapat penyebab kritis dari masing-masing KPI kritis yaitu: kurang pengetahuan tentang IT pegawainya, Fasilitas pelatihan terlalu mahal, dan karyawan terlalu banyak pekerja proyek lain yang lebih penting.
- 4 Berdasarkan hasil perhitungan *value analysis* didapat bahwa alternatif terbaik pertama adalah alternatif ke-3

yaitu Menambah *resources* pegawai tetap dengan *value* sebesar 1,65 dan dengan biaya Rp 210.000.000, alternatif terbaik kedua adalah alternatif ke-2 yaitu Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Fasilitas pelatihan perusahaan dengan *Value* 1,43 dan dengan biaya Rp 179.500.000 dan alternatif terbaik ke 3 yaitu Menambah pegawai Kontrak dan fasilitas pelatihan dengan *value* 1,36 dengan biaya Rp190.900.000.

6.2 Saran

Beberapa saran dan masukan yang dapat diberikan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Evaluasi terhadap setiap indikator kinerja KPI dalam *Balanced Scorecard* harus diperhatikan Secara berkala, sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis serta perubahan strategi bisnis yang dilakukan oleh SBO Tv.
2. Untuk mencapai target perusahaan diperlukan sosialisasi kepada seluruh pekerja di SBO Tv.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young (1997), *Management Accounting*. Edisi ke-2, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Citra Pratiwi, Lydia.(2010) Tugas Akhir, Pengukuran kinerja di rumah sakit Perkebunan PTPN X Jember menggunakan metode *Balanced Scorecard*, TI-UPN, Surabaya.
- Era Pratiwi, Dewi.(2009) Tugas Akhir, Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dan Pemetaan Profil Risiko PT. POS INDONESIA (PERSERO) Gresik, TI-ITS, Surabaya.
- Hendarto Laksono, Doddy.(2007) Tugas Akhir, Peningkatan Performansi dengan Pendekatan *Baldrige Lean Sigma* study kasus: Koperasi Kareb, TI-ITS, Surabaya.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Havard Bussines Review, Massachusetts.
- Kaplan,(1992), *The Balanced Scorecard-Measure That Drive Performance*, Havard Bussines Review, Massachusetts
- Kaplan. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, alih bahasa Peter R. Yossi Pasla. 2000. Jakarta: Erlangga. hal.11.
- Kussetya Ciptani, Monika. *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja masa depan.
- Lithrone Laricha Salomon.(2007), Usulan perumusan literature. FT UI,Jakarta.
- McMann, Paul dan Alfred J. Nanni, Jr., (1994), "Is Your Company Really Measuring Performance?", *Management Accounting*.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja*
- Prakarsa, Wahjudi,(1997),*Balanced Scorecard: Pemandu Kinerja di Lingkungan Turbulen*, Swasembada.
- Primantara,Ari.(2010) Tugas Akhir, Pengukuran dan Peningkatan Performansi *Supply Chain* dengan pendekatan model *Scor*

dan *Lean Six Sigma* di PT. Gunawan Dianjaya Steel,
Surabaya, TI-ITS, Surabaya

Saaty, Thomas L., (1993), *Decision Making for Leader, The Analytical Hierarchy Process for Decision in Complex World*, Prentice Hall Coy, Lad, Pinsburgh

Suwignjo, P dan I. Vanany, (2004), Handout kuliah, Pengukuran Kinerja, TI-ITS, Surabaya.

Yunan, Rahma D.C. 2004. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Kinerja Manajemen pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan, (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

LAMPIRAN A
RCA (*Roots Cause Analysis*)
Validasi Strategi Objektif Dan KPI dari Perusahaan
AHP dari Kinerja Perusahaan SBO Tv Surabaya

RCA

Permasalahan yang terjadi pada Perspektif	Success Factor	Permasalahan yang terjadi pada KPI	Mengapa(why) 1	Mengapa(why) 2	Mengapa(why) 3	Mengapa(why) 4	Mengapa(why) 5
Customers	Banyaknya pemasang iklan	Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa	sedikitnya jumlah pemasang iklan	rating tayangan turun	kurangnya tayangan yang menarik	kurangnya dalam kreasi program yang dapat diterima masyarakat	kurang pengetahuan tentang IT pegawainya
	Banyaknya tayangan menarik						
Learning and Growth	Banyaknya pegawai yang tahu akan teknologi TV	Jumlah program pelatihan untuk pegawai	kurangnya jumlah program pelatihan	kurangnya fasilitas untuk pelatihan	Fasilitas pelatihan terlalu mahal	alokasi dana untuk pelatihan kurang	
			Kurangnya resources untuk pelatihan	karyawan terlalu banyak job proyek lain yang lebih penting	adanya target perusahaan yang harus dikejar.		

- **Rekap RCA**

Perspektif	KPI Kritis	Akar masalah
Customers	Prosentase Peningkatkan jumlah pemirsa	kurang pengetahuan tentang IT pegawainya
Learning and Growth	Jumlah program pelatihan untuk pegawai.	Fasilitas pelatihan terlalu mahal
		karyawan terlalu banyak job proyek lain yang lebih penting

• **AHP Kinerja Perusahaan SBO Tv Surabaya**

Goal: bobot tiap prespektif

- PRESPEKTIF FINANSIAL (L: .087 G: .087)
 - Presentase peningkatan pendapatan (KPI 1) (L: .249 G: .022)
 - Presentase peningkatan profit (KPI 2) (L: .157 G: .014)
 - Presentase efisiensi biaya (KPI 3) (L: .594 G: .052)
 - PRESPEKTIF CUSTOMRR (L: .262 G: .262)
 - Presentase Peningkatkan jumlah pemirsa(KPI 4) (L: .297 G: .078)
 - Presentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan(KPI 5) (L: .131 G: .034)
 - Presentase jumlah program acara pendidikan (KPI 6) (L: .054 G: .014)
 - Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan (KPI 7) (L: .193 G: .050)
 - Presentase keluhan konsumen terpenuhi (KPI 8) (L: .230 G: .060)
 - Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi (KPI 9) (L: .096 G: .025)
 - PRESPEKTIF INTERNAL BUSNIES PROCESS (L: .170 G: .170)
 - Presentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan (KPI 10) (L: .105 G: .018)
 - Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan (KPI 11) (L: .148 G: .025)
 - Presentase Liputan Gagal Tayang (KPI 12) (L: .110 G: .019)
 - Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur) [KPI 13] (L: .036 G: .006)
 - Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur (KPI 14) (L: .282 G: .048)
 - Presentase Video yang tidak terupload ke web streaming(KPI 15) (L: .057 G: .010)
 - Jumlah Program Baru yang diluncurkan(KPI 16) (L: .132 G: .022)
 - Meningkatkan jumlah inovasi acara program(KPI 17) (L: .130 G: .022)
 - PRESPEKTIF LEARNING&GROWTH (L: .481 G: .481)
 - Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya (KPI 18) (L: .420 G: .202)
 - Jumlah program pelatihan untuk pegawai (KPI 19) (L: .217 G: .104)
 - Presentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK (KPI 20) (L: .196 G: .094)
 - Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain (KPI 21) (L: .067 G: .032)
 - Jumlah mahasiswa yang praktek,magang dan penelitian antar periode yang terukur (KPI 22) (L: .099 G: .048)

• Validasi Setrategi Objektif dari SBO Tv

**KUISIONER VALIDASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA
SBO TV SURABAYA.**

Kuisioner ini bertujuan untuk menguji validasi sistem sasaran strategi dari perusahaan SBO tv yang telah dibuat dengan menggunakan metode **BALANCED SCORECARD**. Berikut adalah sasaran strategi yang telah dibuat:

Nama : **PRAYONO PRIYASTHANA**
 Jabatan : **MANAGER PROGRAM**
 Tanggal : **10/NOVEMBER/2011**
 Tabel sasaran strategi objective

Persektif	Strategi Objective
Financial	F1 Meningkatkan Pendapatan Perusahaan
	F2 Meningkatkan efisiensi biaya dalam melaksanakan program acara
	F3 Meningkatkan jumlah pemirsa TV
Customer	C1 Memuaskan pemirsa dengan tayangan pendidikan
	C2 Meningkatkan kepuasan konsumen pemasangan iklan
	C3 Meningkatkan kerjasama dengan pemasok lain
Internal Process Business	IPB 1 Meningkatkan kerjasama dengan pemasok lain
	IPB 2 Mengingat berbagai potensi objek wisata/wisata disekitar menjadi tayangan yang menarik
	IPB 3 Meningkatkan efisiensi sistem program acara
	IPB 4 Meningkatkan variasi dari jenis acara yang diproduksi
	IPB 5 Mempromosikan program siaran
	IPB 6 Melakukan development program acara
Learning and Growth	LG 1 Meningkatkan disiplin kinerja
	LG 2 Meningkatkan keterampilan pegawai tentang siaran TV
	LG 3 Meningkatkan kualifikasi pegawai
	LG 4 Meningkatkan komunikasi korporat yang efektif
	LG 5 Meningkatkan pengabdian pemirsa pendidikan dan metode pendidikan

Apakah sasaran strategi dalam tabel diatas sudah mewakili dari sistem organisasi di perusahaan SBO TV. Apabila masih belum, perbaikan apa yang seharusnya dilakukan terhadap sasaran sasaran strategi dalam tabel diatas.

NO 15-0441 KUNINGA 2011



• Validasi Key Performance Indikator dari SBO Tv

KUISIONER VALIDASI KEY PERFORMANCE INDICATOR(KPI) SBO-TV SURABAYA.

Kuisisioner ini bertujuan untuk menguji validasi Key Performance Indicator(KPI) dari perusahaan SBO tv yang telah dibuat dengan menggunakan metode **BALANCED SCORECARD** Berikut Key Performance Indicator(KPI) yang telah teridentifikasi:


Nama : **PRAYONO PRIMA ORLANDA**
 Jabatan : **MANAGER PROGRAM**
 Tanggal : **16 NOVEMBER 2011**
 Tabel Key Performance Indicator(KPI)

Aspek	Strategi Organisasi	KPI	Definisi performance indicator
Keuangan	11. Berapa pendapatan perusahaan	BP 1.1.1	Persentase Pendapatan
	12. Berapa biaya operasi	BP 1.1.2	Persentase Biaya Operasional
	13. Berapa laba bersih	BP 1.1.3	Persentase Laba Bersih
Customer	21. Bagaimana jumlah penonton	BP 2.1.1	Persentase Penonton
	22. Bagaimana jumlah program yang ditayangkan	BP 2.1.2	Persentase Program yang ditayangkan
	23. Bagaimana jumlah iklan yang ditayangkan	BP 2.1.3	Persentase Iklan yang ditayangkan
Internal Business	31. Bagaimana jumlah program yang ditayangkan	BP 3.1.1	Persentase Program yang ditayangkan
	32. Bagaimana jumlah iklan yang ditayangkan	BP 3.1.2	Persentase Iklan yang ditayangkan
	33. Bagaimana jumlah penonton	BP 3.1.3	Persentase Penonton
Learning and Growth	41. Bagaimana jumlah karyawan	BP 4.1.1	Persentase Karyawan
	42. Bagaimana jumlah program yang ditayangkan	BP 4.1.2	Persentase Program yang ditayangkan
	43. Bagaimana jumlah iklan yang ditayangkan	BP 4.1.3	Persentase Iklan yang ditayangkan

Apakah Key Performance Indicator(KPI) dalam tabel diatas sudah mewakili dari sistem organisasi di perusahaan SBO TV? Apabila masih belum, perbaikan apa yang seharusnya dilakukan terhadap susunan sasaran strategi dalam tabel diatas

SUDAH MEREKONSTRUKSI

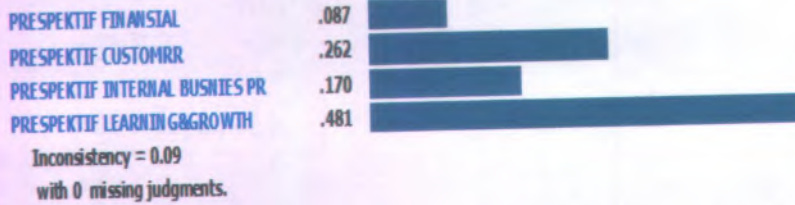
Monev



• Hasil AHP Perspektif *Balanced Scorecard*

Model Name: kuisisioner SBO TV AHP

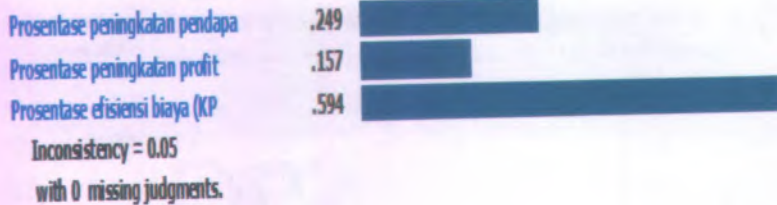
Priorities with respect to:
 Goal: bobot tiap prespektif



• AHP Perspektif *Financial*.

Model Name: kuisisioner SBO TV AHP

Priorities with respect to:
 Goal: bobot tiap prespektif
 >PRESPEKTIF FINANSIAL

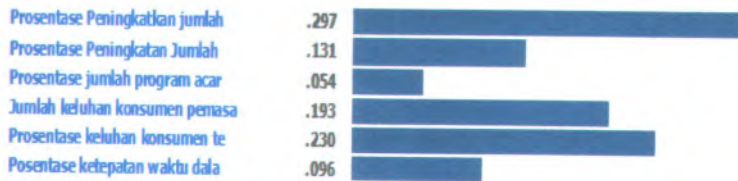


- **AHP Perspektif *Customers***

Model Name: kuisioner SBO TV AHP

Priorities with respect to:

Goal: bobot tiap prespektif
>PRESPEKTIF CUSTOMRR



Inconsistency = 0.07

with 0 missing judgments.

- **AHP Perspektif *Internal Busniess Procces***

Model Name: kuisioner SBO TV AHP

Priorities with respect to:

Goal: bobot tiap prespektif
>PRESPEKTIF INTERNAL BUSNISS...



Inconsistency = 0.09

with 0 missing judgments.

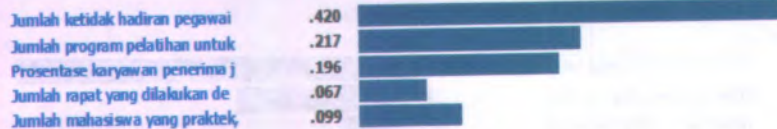
• **AHP Perspektif *Learning&Growth***

Model Name: kuisioner SBO TV AHP

Priorities with respect to:

Goal: bobot tiap prespektif

>PRESPEKTIF LEARNING&GROWTH



Inconsistency = 0.08

with 0 missing judgments.

LAMPIRAN B

- **BENTUK KUISIONER PEMBOBOTAN SETIAP PERSPEKTIFPEMBOBOTAN SETIAP *KEY PERFORMANCE INDICATOR* (KPI)**
- ***RECORD SHEET* SPESIFIKASI KPI**
- **TABEL KPITARGET PERUSAHAN**

• **BENTUK KUISIONER PEMBOBOTAN SETIAP PERSPEKTIF BENTUK KUISIONER PEMBOBOTAN SETIAP KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI)**

KUISIONER PEMBOBOTAN TIAP PERSPEKTIF ~~dan~~ KEY PERFORMANCE INDICATOR (KPI) SBO TV SURABAYA.

Kuisisioner ini bertujuan untuk mengetahui bobot perspektif, strategi objektif dan key performance indicator(kpi) dari perusahaan SBO TV sebelumnya peneliti menggunakan terimakasih atas kesediaan waktunya dengan harapan bahwa hasil penelitian ini bermanfaat bagi SBO TV.

Nama :
Jabatan :
Tanggal :

Keterangan Skala angka:

- 1 = Kedua Perspektif sama penting
- 3 = Perspektif yang satu sedikit lebih penting daripada Perspektif yang lain
- 5 = Perspektif yang satu lebih penting dari pada Perspektif yang lain
- 7 = Satu Perspektif jelas lebih penting dari Perspektif lainnya
- 9 = Satu Perspektif mutlak lebih penting dari pada Perspektif yang lainnya
- 2,4,5,6,8= nilai tengah

Contoh:

- Misal anda menganggap pengaruh perspektif A terhadap performansi perusahaan **Cukup penting** dibandingkan dengan perspektif B
Maka A diberi nilai 5

Perspektif	Bobot									Perspektif								
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B

- Misal anda menganggap pengaruh perspektif C terhadap performansi perusahaan **Sangat penting** dibandingkan dengan perspektif B
Maka A diberi nilai 7

Perspektif	Bobot									Perspektif								
B	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C

Kuisisioner Pembobotan untuk Tiap Perspektif

Perspektif	Bobot									Perspektif								
Financial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Customer
Financial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Internal Process Business
Financial	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning and Growth
Customer	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Internal Process Business
Customer	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning and Growth
Internal Process Business	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Learning and Growth

Prespektif Financial																			
KPI	Bobot																		KPI
Prosentase Peningkatan Pendapatan(F1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase Peningkatan Profit(F2)	
Prosentase Peningkatan Pendapatan(F1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase Efisiensi Biaya(F3)	
Prosentase Peningkatan Profit(F2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase Efisiensi Biaya(F3)	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

Prespektif Customer																			
KPI	Bobot																		KPI
Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa(C1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang iklan(C2)	
Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa(C1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase jumlah program acara pendidikan(C3)	
Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa(C1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan(C4)	
Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa(C1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase keluhan konsumen terpenuhi(C5)	
Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa(C1)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi(C6)	
Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang iklan(C2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase jumlah program acara pendidikan(C3)	
Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang iklan(C2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan(C4)	
Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang iklan(C2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase keluhan konsumen terpenuhi(C5)	
Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang iklan(C2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi(C6)	
Prosentase jumlah program acara pendidikan(C3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan(C4)	
Prosentase jumlah program acara pendidikan(C3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase keluhan konsumen terpenuhi(C5)	
Prosentase jumlah program acara pendidikan(C3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi(C6)	
Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan(C4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase keluhan konsumen terpenuhi(C5)	
Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan(C4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi(C6)	
Prosentase keluhan konsumen terpenuhi(C5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi(C6)	

Prespektif Learning and Growth

KPI	Bobot										KPI							
Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.(LG 2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah program pelatihan untuk pegawai.(LG 3)
Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.(LG 2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.(LG 4)
Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.(LG 2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain(LG 5)
Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.(LG 2)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah mahasiswa yang praktek,magang dan penelitian antar periode yang terukur.(LG 6)
Jumlah program pelatihan untuk pegawai.(LG 3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.(LG 4)
Jumlah program pelatihan untuk pegawai.(LG 3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain(LG 5)
Jumlah program pelatihan untuk pegawai.(LG 3)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah mahasiswa yang praktek,magang dan penelitian antar periode yang terukur.(LG 6)
Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.(LG 4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain(LG 5)
Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.(LG 4)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah mahasiswa yang praktek,magang dan penelitian antar periode yang terukur.(LG 6)
Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain(LG 5)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Jumlah mahasiswa yang praktek,magang dan penelitian antar periode yang terukur.(LG 6)

1. Spesifikasi KPI Pada Prespektif Finansial

a. Prosentase peningkatan pendapatan.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 1	Prosentase Peningkatan Pendapata
TUJUAN	Mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan antara periode waktu pengukuran.
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Pendapatan}_t - \sum \text{Pendapatan}_{t-1}}{\sum \text{Pendapatan}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian keuangan/ bagian kepala keuangan

b. Prosentase peningkatan Profit.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 2	Prosentase Peningkatan NET Profit/MARGIN
TUJUAN	Mengukur tingkat peningkatan profit yang didapatkan perusahaan antar periode waktu pengukuran.
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Profit}_t - \sum \text{Profit}_{t-1}}{\sum \text{Profit}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian keuangan/ bagian kepala keuangan

c. Prosentase Efisiensi Biaya.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 3	Prosentase Efisiensi Biaya
TUJUAN	Mengukur tingkat efisiensi Biaya dalam operasional perusahaan
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Biaya operasional}}{\sum \text{Pendapatan Perusahaan}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Lower is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/ SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian keuangan/ bagian kepala keuangan

2. Spesifikasi KPI Pada Prespektif Customer

a. Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 4	Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa
TUJUAN	Mengukur kemampuan perusahaan untuk meningkatkan jumlah pemirsa
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Pemirsa}_t - \sum \text{Pemirsa}_{t-1}}{\sum \text{Pemirsa}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/ SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian sales dan marketing / Kepala Bag. Sales & Marketing

b. Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan.

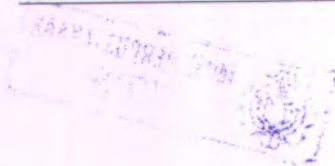
Performance Measure Record sheet	
KPI 5	Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan.
TUJUAN	Mengukur kemampuan perusahaan untuk memperoleh para pemasang iklan.
TARGET	
FORMULA	$\frac{\text{Pemasang iklan}_t - \text{Pemasang iklan}_{t-1}}{\text{Pemasang iklan}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	Higher is better
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian sales dan marketing / Kepala Bag. Sales & Marketing

c. Prosentase jumlah program acara pendidikan.

Performance Measure Record sheet	
KPI 6	Prosentase jumlah program acara pendidikan.
TUJUAN	Mengetahui jumlah acara yang berwawasan pendidikan
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Program pendidikan}_t - \sum \text{Program pendidikan}_{t-1}}{\sum \text{Program Pendidikan}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	Higher is better
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian Program / Kepala Bag. Program

d. Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan.

Performance Measure Record sheet	
KPI 7	Jumlah keluhan konsumen pemasang iklan
TUJUAN	Untuk mengukur tingkat adanya keluhan pemasang iklan
TARGET	
FORMULA	$\sum \text{Pemasang iklan}$
SCORING SISTEM	Must Be Zero
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian Program / Kepala Bag. Program



e. Prosentase keluhan konsumen terpenuhi.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 8	Prosentase keluhan konsumen terpenuhi
TUJUAN	Untuk mengatasi keluhan dari konsumen dan juga untuk mengetahui responsivitas perusahaan
TARGET	
FORMULA	$\frac{\Sigma \text{Keluhan Terpenuhi}}{\Sigma \text{Keluhan yang masuk}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Must Be Zero</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian Program / Kepala Bag. Program

f. Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 9	Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi
TUJUAN	Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan permintaan dari konsumen pemasang iklan atau proyek yang didapatkan perusahaan secara tepat waktu
TARGET	100% Terpenuhi
FORMULA	$\frac{\Sigma \text{Proyek yang diselesaikan tepat waktu}}{\Sigma \text{Proyek yang dikerjakan}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Must Be 100%</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian Program / Kepala Bag. Program



3. Spesifikasi KPI Pada Prespektif Internal Process Business

a. Prosentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan.

Performance Measure Record sheet	
KPI10	Prosentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan
TUJUAN	Untuk mengukur peningkatan kerjasama dengan perusahaan di tiap tahunnya.
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Kerjasama Dengan Perusahaan}_t - \sum \text{Kerjasama Dengan Perusahaan}_{t-1}}{\sum \text{Kerjasama Dengan Perusahaan}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	Higher is better
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base Account Executive / Grab Account Executive

b. Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan.

Performance Measure Record sheet	
KPI 11	Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan.
TUJUAN	Mengukur kemampuan perusahaan dalam mengakat budaya surabaya menjadi sebuah tayangan yang baik dan menarik.
TARGET	
FORMULA	Jumlah objek Wisata/sejarah yang diangkat menjadi tayangan.
SCORING SISTEM	Higher is better
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base Account Executive / Grab Account Executive

c. Prosentase Liputan Gagal Tayang.

Performance Measure Record sheet	
KPI 12	Prosentase Liputan Gagal Tayang.
TUJUAN	Mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produksi yang sesuai dengan standart perusahaan.
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Liputan gagal tayang}_t - \sum \text{Liputan gagal tayang}_{t-1}}{\sum \text{Liputan gagal tayang}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	Must be is Zero
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Bag. Produksi / Kepala Bag. Produksi



d. Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur).

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 13	Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur).
TUJUAN	mengukur jumlah variasi program yang diproduksi oleh sbu tv SECARA <i>IN HOUSE</i> .
TARGET	
FORMULA	\sum Jumlah variasi program acara
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Bag. Produksi / Kepala Bag. Produksi

e. Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 14	Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur.
TUJUAN	Mengukur kemampuan perusahaan dalam mengalokasikan anggaran
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Jumlah Anggaran}_t - \sum \text{Jumlah Anggaran}_{t-1}}{\sum \text{Jumlah Anggaran}_{t-1}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian keuangan/ bagian kepala keuangan

f. Prosentase Video yang tidak terupload ke web streaming.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 15	Prosentase Video yang tidak terupload ke web streaming.
TUJUAN	Mengetahui Video yang ter-upload ke web Streaming
TARGET	
FORMULA	$\frac{\sum \text{Video yang terupload}}{\sum \text{Total Video}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Must be zero</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base bagian produksi/ bagian kepala Produksi

g. Jumlah Program Baru yang diluncurkan.

<i>Performance Measure Record sheet</i>	
KPI 16	Jumlah Program Baru yang diluncurkan
TUJUAN	Mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memproduksi program program baru
TARGET	
FORMULA	Σ Program baru yang diluncurkan.
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali

b. Jumlah program pelatihan untuk pegawai.*Performance Measure Record sheet*

KPI 19	Jumlah program pelatihan untuk pegawai.
TUJUAN	Mengukur tingkat pelaksanaan program pegawai yang telah direncanakan.
TARGET	
FORMULA	Σ Program Pelatihan Karyawan.
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base Bag. HRD / Kepala Bag. HRD

c. Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.*Performance Measure Record sheet*

KPI 20	Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.
TUJUAN	Mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jaminan kepada karyawan.
TARGET	
FORMULA	$\frac{\Sigma \text{Karyawan penerima jaminan}}{\Sigma \text{Total Karyawan}} \times 100\%$
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Bag. Produksi / Kepala Bag. Produksi

d. Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain.*Performance Measure Record sheet*

KPI 21	Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain
TUJUAN	Mengukur tingkat pembagian informasi keseluruhan elemen perusahaan
TARGET	
FORMULA	Σ Rapat yang diadakan.
SCORING SISTEM	<i>Higher is better</i>
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Base Bag. HRD / Kepala Bag. HRD

e. Jumlah mahasiswa yang praktek, magang dan penelitian antar periode yang terukur.

Performance Measure Record sheet	
KPI 22	Jumlah mahasiswa yang praktek, magang dan penelitian antar periode yang terukur.
TUJUAN	Mengukur kemampuan perusahaan dalam membantu program pendidikan yang ada disurabaya.
TARGET	
FORMULA	Σ Mahasiswa praktek/magang DISBO TV tiap tahun.
SCORING SISTEM	Higher is better
FREKUENSI PENGUKURAN	Satu Tahun
FREKUENSI REVIEW	Lima tahun sekali
DATA SOURCE/SIAPA YANG MENGUKUR	Data Bag. Produksi / Kepala Bag. Produksi

• TABEL KPI TARGET PERUSAHAN

KPI	Target
Prosentase Peningkatan Pendapatan	30%
Prosentase Peningkatan NET Profit/MARGIN	20%
Prosentase Efisiensi Biaya	50%
Prosentase Peningkatan jumlah pemirsa	85%
Prosentase Peningkatan Jumlah Pemasang Iklan.	100%
Prosentase jumlah program acara pendidikan.	100%
Jumlah keluhan konsumen pemasangan iklan	1
Prosentase keluhan konsumen terpenuhi	100%
Posentase ketepatan waktu dalam menyelesaikan proyek produksi	100%
Prosentase Peningkatan kerjasama dengan perusahaan	90%
Jumlah objek wisata/sejarah yang diangkat menjadi sebuah tayangan.	9
Prosentase Liputan Gagal Tayang.	100%
Peningkatan Variasi acara(jumlah acara TV antara periode terukur)	40
Jumlah anggaran acara yang diproduksi antara periode terukur.	50%
Prosentase Video yang tidak terupload ke web streaming.	100%
Jumlah Program Baru yang diluncurkan	4
Meningkatkan jumlah inovasi acara program.	2
Jumlah ketidakhadiran pegawai tiap harinya.	1
Jumlah program pelatihan untuk pegawai.	40
Prosentase karyawan penerima jaminan JAMSOSTEK.	100%
Jumlah rapat yang dilakukan dengan perusahaan lain	1
Jumlah mahasiswa yang praktek, magang dan penelitian antar periode yang terukur	40

LAMPIRAN C**•BENTUK KUISIONER DARI PEMBOBOTAN KRITERIA
PERFORMANSI**

- **REKAPAN KUISIONER PEMBOBOTAN
PERFORMANSI DI SBO TV SURABAYA**
- **AHP DARI KRITERIA PEMBOBOTAN
PERFORMANSI DI SBO TV SURABAYA**

• BENTUK KUISIONER DARI PEMBOBOTAN KRITERIA PERFORMANSI

KUISIONER PEMBOBOTAN TIAP KEPENTINGAN KRITERIA PERBAIKAN DI SBO TV SURABAYA

Kuisisioner ini bertujuan untuk mengetahui kriteria perbaikan dari perusahaan SBO tv sebelumnya peneliti menggunakan terimakasih atas kesediaan waktunya dengan harapan bahwa hasil penelitian ini bermanfaat bagi SBO TV.

Nama :
Jabatan :
Tanggal :

Keterangan: Skala angka.

- 1 = Kedua KRITERIA sama penting
3 = KRITERIA yang satu sedikit lebih penting daripada KRITERIA yang lain
5 = KRITERIA yang satu lebih penting dari pada KRITERIA yang lain
7 = Satu KRITERIA jelas lebih penting dari KRITERIA lainnya
9 = Satu KRITERIA mutlak lebih penting dari pada KRITERIA yang lainnya
2,4,6,8= nilai tengah

Contoh:

- Misal anda menganggap pengaruh Kriteria A terhadap performansi perusahaan **Cukup penting** dibandingkan dengan Kriteria B
Maka A diberi nilai 5

Kriteria	Berat	Kriteria
A	5	B

- Misal anda menganggap pengaruh Kriteria C terhadap performansi perusahaan **Sangat penting** dibandingkan dengan Kriteria B
Maka A diberi nilai 7

Kriteria	Berat	Kriteria
E	7	C

Kuisisioner Pembobotan untuk Tiap KRITERIA

Kriteria	Berat	Kriteria
Pengetahuan IT	5	Fasilitas pelayanan
Pengetahuan IT	3	Tenaga kerja
Fasilitas pelayanan	3	Tenaga kerja

Surabaya, 2011

Mengucapkan,

• REKAPAN KUISIONER PEMBOBOTAN PERFORMANSI DI SBO TV SURABAYA

Kriteria	Responden Internal Perusahaan			Kriteria
	1	2	3	
Pengetahuan IT	5	7	0.2	Keputusan konsumen TV
Pengetahuan IT	0.33	1	0.5	Tenaga kerja
Keputusan konsumen	0.33	0.5	3	Tenaga kerja

REKAPAN KUISIONER				
Kriteria	RESPONDEN	Pengetahuan IT	kepuasan konsumen TV	Tenaga kerja
Pengetahuan IT	RESPONDEN 1	1	5	0.33
Pengetahuan IT	RESPONDEN 2	1	7	1
Pengetahuan IT	RESPONDEN 3	1	0.2	0.5
Fasilitas pelatihan	RESPONDEN 1	5	1	0.33
Fasilitas pelatihan	RESPONDEN 2	7	1	0.5
Fasilitas pelatihan	RESPONDEN 3	5	1	3
Tenaga kerja	RESPONDEN 1	3	3	1
Tenaga kerja	RESPONDEN 2	1	2	1
Tenaga kerja	RESPONDEN 3	2	3	1

Kriteria	Matrik perbandingan berpasangan Berpasangan		
	Pengetahuan IT	Kepuasan konsumen TV	Tenaga kerja
Pengetahuan IT	1	2.333333333	0.055
Fasilitas pelatihan	2.333333333	1	0.1155
Tenaga kerja	2	6	1

• AHP DARI KRITERIA PEMBOBOTAN PERFORMANSI DI SBO TV SURABAYA

Model Name: ahp Kriteria Value DI SBO Tv SURABAYA

Treeview

- Goal: kriteria performansi terbobot
 - Meningkatkan Pengetahuan IT (L: .280 G: .280)
 - Meningkatkan kepuasan konsumen TV (L: .110 G: .110)
 - Menambah TENAGA KERJA (L: .609 G: .609)

LAMPIRAN D

- **BENTUK KUISIONER RATING ALTERNATIF
PERBAIKAN**
- **REKAP KUESIONER RATING ALTERNATIF**
 - **PENGOLAHAN PERFORMANSI VALUE
ANALISIS**
 - **RINCIAN BIAYA ATERNATIF**

• BENTUK KUISIONER RATING ALTERNATIF PERBAIKAN

KUISIONER PENILAIAN PERFORMANSI Di SBO TV SURABAYA.

Mengharapkan kesediaan dan bantuan bapak/ibu untuk mengisi kuisisioner ini yang bertujuan untuk mengetahui nilai rating performansi usulan perbaikan yang saya ajukan dengan beberapa Alternatif yang telah ada.

Nama :
Jabatan :
Tanggal :

Keterangan:

- Rating tertinggi untuk tiap Alternatif perbaikan adalah 10
- Rating terendah untuk tiap Alternatif adalah 1
- Semakin tinggi rating Alternatif yang dipilih, berarti semakin baik performansi yang akan dihasilkan dalam perusahaan, begitu juga sebaliknya

Kriteria:

No	Kriteria Performansi di SBO Tv
1	Pengetahuan IT
2	Kepuasan konsumen TV
3	Tenaga kerja

Alternatif yang diajukan :

	Alternatif Perbaikan
A	Menambah pegawai Kontrak
B	Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Realitas pelatihan di perusahaan.
C	Menambah resources / pegawai tetap

Bentuk Kuisisioner:

NO	Aspek Kinerja	Kriteria			Rating Performansi														
		kriteria 1	kriteria 2	kriteria 3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					
1	Kondisi Awal (0)																		
2	Alternatif perbaikan 1 (A)																		
3	Alternatif perbaikan 2 (B)																		
4	Alternatif perbaikan 3 (C)																		
KOMBINASI ALTERNATIF																			
5	A, dan B																		
6	A, dan C																		
7	B, dan C																		
8	A, B, dan C																		

Surabaya,
Responden:

• REKAP KUESIONER RATING ALTERNATIF

No.	Alternatif	Kriteria	Responden ke-		
			1	2	3
1	O	1	5	3	4
		2	4	5	6
		3	3	4	4
2	A	1	6	5	5
		2	7	8	8
		3	5	6	6
3	B	1	4	4	5
		2	7	6	5
		3	6	6	7
4	C	1	7	5	7
		2	8	7	9
		3	8	9	8
5	A,B	1	5	5	6
		2	5	5	6
		3	7	6	6
6	A,C	1	5	6	7
		2	7	7	7
		3	7	8	6
7	B,C	1	3	5	6
		2	8	9	6
		3	8	7	8
8	A,B,C	1	6	4	7
		2	9	10	7
		3	8	10	7

ALTERNATIF	kriteria		
	1	2	3
O	4	5	4
A	5	8	6
B	4	6	6
C	6	8	8
A,B	5	5	6
A,C	6	7	7
B,C	5	8	8
A,B,C	6	9	8

• PENGOLAHAN PERFORMANSI VALUE ANALISIS

NO	Aspek Alternatif	Bobot Kriteria			Penilaian			
		Pengetahuan IT (0.28)	Kapasitas Kosumen TV (0.11)	Tenaga kerja (0.609)	Alternatif Tertobot	Cost	konversi dari performance ke satuan biaya	Value
1	Kondisi Awal (0)	4	5	4	3.90	Rp 175,000,000.00	Rp 175,000,000.00	1
2	Alternatif perbaikan 1 (A)	5	8	6	5.79	Rp 190,900,000.00	Rp 259,503,373.47	1.3594
3	Alternatif perbaikan 2 (B)	4	6	6	5.73	Rp 179,500,000.00	Rp 256,932,701.34	1.4314
4	Alternatif perbaikan 3 (C)	6	8	8	7.73	Rp 210,000,000.00	Rp 346,517,636.01	1.6501
KOMBINASI ALTERNATIF								
5	A,dan B	5	5	6	5.94	Rp 545,400,000.00	Rp 266,199,077.63	0.4881
6	A,dan C	6	7	7	6.71	Rp 575,900,000.00	Rp 300,992,826.03	0.5226
7	B,dan C	5	8	8	6.82	Rp 564,500,000.00	Rp 305,745,580.32	0.5416
8	A,B,dan C	6	9	8	7.62	Rp 795,400,000.00	Rp 341,436,074.81	0.452

• RINCIAN BIAYA ATERNATIF

Biaya kondisi awal perusahaan

Rp	175,000,000.00
----	----------------

Rincian biaya alternatif per bulan

pelatihan IT	Rp 4,500,000.00
penambahan resources tetap sebanyak 10 orang	Rp 35,000,000.00
penambahan pegawai kontrak sebanyak 10 orang	Rp 15,000,000.00
penambahan fasilitas pelatihan	Rp 900,000.00

No	Atribut alternatif perbaikan	Biaya(Rp)
0	Kondisi Awal	Rp 175,000,000.00
A	Menambah pegawai Kontrak dan fasilitas pelatihan	Rp 15,900,000.00
B	Mengadakan pelatihan IT dengan melihat Fasilitas pelatihan di perusahaan.	Rp 4,500,000.00
C	Menambah resources /pegawai tetap	Rp 35,000,000.00

BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Temanggung Jawa Tengah pada tanggal 26 Agustus 1987 dan merupakan anak Kedua dari Waluyo Priyo S. SE. dan Sriwidati. Semasa kecil, penulis bersekolah di TK. Kanisius Temanggung, SDN Kanisius Temanggung, SLTPN 3 Temanggung dan SMAN 1 Pringsurat Temanggung pada bidang IPA. Pada tahun 2006

penulis melanjutkan kuliah di Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya. Dan terdaftar dengan NRP 2506.100.140

Semasa perkuliahan, penulis aktif pada berbagai macam kegiatan non akademis seperti HMTI ITS. Pengalaman organisasi penulis antara lain menjadi anggota di HMTI ITS. Serta penulis pernah mengikuti *training* dan seminar seperti, *ESQ Leadership training* Selain itu penulis juga aktif di organisasi Himpunan Mahasiswa Teknik Industri (HMTI) sebagai *Organizing Committee* (OC) dan *Instructure Committee* (IC) pada SISTEM 2007 dan 2008.

Penulis yang memiliki hobi membaca dan olahraga, dalam perkuliahnya penulis tertarik pada hal-hal yang berkaitan dengan manajemen. Selama kuliah penulis juga pernah mengikuti beberapa seminar dan pelatihan.