

Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Model Balance Scorecard (Studi Kasus pada Industri Koran)

Yasmine Husna Arsyifa^{*1)}, Sekar Riqa Utruja^{*2)}, dan Yuniaristanto³⁾

¹⁾Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret, Jalan. Ir. Sutami 36A, Surakarta, 57126, Indonesia

Email: yasminearsyif@student.uns.ac.id, sekarriqaa@student.uns.ac.id, yuniaristanto@ft.uns.ac.id

ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan pengukuran efektivitas operasional bagi organisasi yang didasarkan pada kriteria, sasaran, dan standard yang ditetapkan oleh perusahaan. Sasaran strategi perusahaan dirumuskan melalui *Balanced Scorecard*, sebuah metode yang didasarkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan. Pada studi kasus yang dilakukan di salah satu industri koran didapatkan nilai hasil perhitungan yaitu pada perspektif keuangan bernilai rata-rata 1,47 untuk *current ratio* dan 1,29 untuk *quick ratio*. Untuk rasio solvabilitas bernilai rata-rata 0,67 untuk *total debt to asset* dan 1,23 untuk *total debt to equity*. Perspektif pelanggan indeks kepuasan pelanggan memiliki hasil rata-rata > 50% responden puas dengan elemen-elemen yang ada saat ini. Perspektif bisnis internal memiliki nilai efisiensi manufaktur sebesar 59,57%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan bahwa > 50% karyawan puas dan terjadi motivasi dan pemberdayaan karyawan dengan baik. Hasil pengukuran kinerja kemudian dapat dijadikan tolak ukur perusahaan dalam merencanakan strategi perusahaan di masa depan.

Kata kunci: *Balance Scorecard*, Industri Koran, Pengukuran Kinerja.

1. Pendahuluan

Perusahaan merupakan anak perusahaan yang memiliki fungsi sebagai perusahaan unit percetakan dan salah satu perusahaan penerbitan koran. Produksi koran setiap harinya kurang lebih adalah 15.000-20.000 eksemplar. Jumlah ini menurun dari satu dekade yang lalu sebesar kurang lebih mencapai 30.000 eksemplar setiap harinya. Saat ini, 86% warga Indonesia yang membaca berita secara rutin dilakukan melalui internet (Nielsen,2017). Digitalisasi menjadi penyebab utama menurunnya oplah koran saat ini. Beberapa penyebab menurunnya oplah koran juga disebabkan karena waktu siklus yang pendek yaitu hanya satu hari dan koran harian ini memiliki kurang lebih 10 kompetitor koran dalam satu wilayah kota.

Faktor lingkungan dengan isu terkini untuk meminimasi penggunaan kertas juga semakin gencar. Biaya cetak yang semakin tinggi juga tidak sebanding dengan harga jual produk retur yang sangat rendah. Terjadinya *missprint* dan keterlambatan proses cetak menjadi permasalahan yang lain dalam siklus manufaktur perusahaan. Beberapa penyebab menurunnya oplah koran disebabkan oleh berbagai siklus dalam rantai sistem logistik yaitu seperti siklus pesanan konsumen, siklus tambahan perlengkapan, siklus manufaktur, dan siklus pengadaan bahan baku.

Berdasarkan permasalahan tersebut, dalam penelitian ini akan dibahas mengenai upaya pengukuran kinerja suatu perusahaan berdasarkan empat perspektif. Hal ini dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam kategori baik atau tidak melalui metode *Balance Scorecard* (BSC). *Balance Scorecard* memiliki empat perspektif yang didasarkan pada keseimbangan ukuran non finansial dan finansial pada masa lampau, kini, dan kinerja masa depan perusahaan (Bagus, 2009). Beberapa literatur menyatakan metode BSC dalam mengukur kinerja perusahaan. Shafiee, Lotfi, & Hilda (2014) melakukan pendekatan BSC dalam rangka mengevaluasi kinerja rantai pasok dalam industri pangan di Irania. Kartalis, Velentzas, & Broni (2013) juga melakukan pengukuran kinerja perusahaan-perusahaan yang ada di Yunani menggunakan BSC. Dalam artikel Bhagwat & Sharma (2007) salah satu upaya mengukur kinerja rantai pasok adalah menggunakan pendekatan metode BSC. Marimin, Adhi, & Darmawan (2017) menggunakan pendekatan BSC berkelanjutan dalam membuat model pengukuran kinerja di perusahaan karet. Sainaghi, Phillips, & d'Angella (2018) menggunakan

BSC untuk menganalisis strategi perkembangan produk baru. Sutopo, Liquiddanu, & Sulistyowati (2005) menggunakan metode BSC untuk merancang sistem pengukuran kinerja yang akan diimplementasikan pada suatu perguruan tinggi swasta. Yuniaristanto dkk (2016) juga menggunakan metode BSC untuk mengukur kinerja pada perusahaan printpo.

Dengan melakukan analisis tersebut maka akan didapatkan hasil pengukuran kinerja suatu perusahaan yang didasarkan pada empat perspektif yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, bisnis internal, dan keuangan. Sehingga nantinya perusahaan dapat menilai strategi ke depan dalam rantai pasok khususnya logistik dalam mengatasi masalah dalam perusahaan.

2. Metode

Penelitian artikel ini dilakukan dengan mengambil data laporan laba rugi perusahaan Desember 2015-November 2018, neraca keuangan perusahaan Desember 2015-November 2018, Struktur Organisasi, Data jumlah karyawan Desember 2015-November 2018, agen-agen koran, dan pelanggan-pelanggan koran. Kemudian dilakukan pengolahan data untuk setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Sehingga akan didapatkan hasil performansi setiap pespektif untuk mengetahui ukuran kinerja perusahaan dan rekomendasi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Metode perhitungan penelitian yang dilakukan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Mulyadi dan Setyawan (2001) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah rangka yang komprehensif dimana dengan *Balance Scorecard* dilakukan penjabaran misi-misi perusahaan ke dalam sasaran strategi perusahaan. Sasaran strategi perusahaan tersebut dirumuskan ke dalam empat prespektif *Balance Scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, proses bisnis internal dan keuangan.

A. Perspektif Keuangan

Salah satu perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan perspektif keuangan. Perspektif keuangan menunjukkan apakah strategi, implementasi, dan pelaksanaan yang dilakukan perusahaan telah berkontribusi secara efektif pada peningkatan laba perusahaan (Bhagwat dan Sharma, 2007). Beberapa metode pengukuran yang dilakukan yaitu :

Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban atau membayar utang jangka pendeknya. Menurut Riyanto (2001) menghitung rasio likuiditas perusahaan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

Current Ratio

Current Ratio merupakan perbandingan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad (1)$$

Quick Ratio

Quick Ratio merupakan alat untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban-kewajiban dengan tidak memperhitungkan persediaan.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad (2)$$

Rasio Solvabilitas

Menurut Kasmir (2014) rasio solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktivitas perusahaan dibiayai dengan hutang. Menurut Husnan (2002) menghitung rasio solvabilitas perusahaan menggunakan perhitungan sebagai berikut:

Total Debt to Asset

Total Debt to Asset yaitu membandingkan jumlah hutang jangka pendek dan jangka panjang dengan jumlah aktiva (total aset).

$$\text{Total Debt to Asset} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (3)$$

Total Debt to Equity

Total Debt to Equity yaitu membandingkan antara hutang dengan modal.

$$\text{Total Debt to Equity} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\% \quad (4)$$

B. Perspektif Pelanggan

Indikator lainnya dalam pendekatan *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif pelanggan karena hal ini merupakan indikator penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Perhitungan perspektif pelanggan dilakukan dengan melakukan identifikasi pada para pelanggan yang dimiliki perusahaan dan segmen pasar yang dimasuki oleh perusahaan (Kaplan & Norton, 2000).

Perhitungan pada perspektif pelanggan didasarkan pada pengukuran tingkat kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan merupakan salah satu indikator yang membedakan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Berikut merupakan taraf pengukuran kepuasan pelanggan :

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar pelanggan.
2. Memenuhi harapan pelanggan dengan cara yang dapat membuat mereka akan kembali lagi.
3. Melakukan lebih daripada apa yang diharapkan pelanggan.

C. Perspektif Bisnis Internal

Indikator lainnya dalam pendekatan *Balanced Scorecard* adalah perspektif bisnis internal. Menurut Kaplan dan Norton (2000), proses internal mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Terdapat tiga proses dalam bisnis utama yaitu sebagai berikut :

1. Proses Inovasi
Proses inovasi merupakan gelombang penciptaan nilai dimana perusahaan pertamakali menemukan dan mengembangkan pasar baru (Norton dan Kaplan, 2000).
2. Proses Operasi
Proses operasi merupakan dimana perusahaan berusaha untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.
3. Proses Layanan Purna Penjualan
Proses ini merupakan proses dimana perusahaan memberikan layanan kepada pelanggan setelah pelanggan menerima produk dan jasa.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pendekatan *Balanced Scorecard* lainnya adalah menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Inovasi, proses pembelajaran dan pertumbuhan dapat menghasilkan efisiensi dalam operasi bisnis. Pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat memastikan pengurangan biaya dan diferensiasi produk untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan. Sehingga dapat digunakan untuk memperkuat kemampuan keuangan perusahaan melalui meningkatnya profitabilitas dan tingkat alokasi laba serta mempertahankan bagian laba yang lebih besar untuk

digunakan pada biaya ekspansi proyek-proyek perusahaan di masa depan (Bhagwat dan Sharma, 2007). Beberapa hal yang perlu diperhatikan menurut Kaplan dan Norton (1996) adalah sebagai berikut:

Karyawan

Dalam hal ini yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Menurut Norton dan Kaplan (2000) terdapat tiga pengukuran faktor pembelajaran dan pertumbuhan pada karyawan, yaitu :

1. **Kepuasan Karyawan**
Moral dan kepuasan kerja karyawan mempengaruhi pada peningkatan produktivitas, layanan terhadap pelanggan, daya tanggap, dan mutu.
2. **Retensi Karyawan**
Karyawan merupakan salah satu bentuk modal intelektual khusus bagi perusahaan dan merupakan non aktiva keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Retensi karyawan dapat diukur berdasarkan presentase *turn over* karyawan setiap tahunnya.
3. **Produktivitas Karyawan**
Produktivitas karyawan merupakan suatu hasil yang disebabkan oleh peningkatan moral dan keahlian pekerja. Produktivitas karyawan juga dapat digambarkan sebagai suatu ukuran proses internal, inovasi, hasil kerja, dan kepuasan pelanggan.

Kemampuan Sistem Informasi

Tolak ukur perusahaan dalam memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan dijalankan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat, dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

Setelah dilakukan perhitungan dan pengolahan data sebagai berikut dilakukan analisis terhadap hasil pengukuran kinerja melalui empat perspektif. Sehingga diketahui rekomendasi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Hasil dan Pembahasan

Perspektif Keuangan

Perhitungan pada perspektif keuangan dilakukan menggunakan data laporan laba rugi perusahaan Desember 2015-November 2018 (data tidak aktual namun telah diverifikasi seperti milik perusahaan), neraca keuangan perusahaan Desember 2015-November 2018 (data tidak aktual namun telah diverifikasi seperti milik perusahaan). Sehingga didapatkan perhitungan sebagai berikut :

Rasio Likuiditas

Current Ratio

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

(1)

Tabel 1. Hasil Perhitungan *Current Ratio* Perusahaan

Tahun	<i>Current Ratio</i>	Standar Rasio Historis	Hasil
2016	143,45%	143,43%-151,14%	Cukup Baik
2017	147,24%	143,43%-151,14%	Cukup Baik
2018	151,16%	143,43%-151,14%	Baik
Rasio Rata-rata (X)		147,28%	
S		3,86%	
X-S		143,43%	
X+S		151,14%	

Sumber : Data diolah

Quick Ratio

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad (2)$$

Tabel 2. Hasil Perhitungan *Quick Ratio* Perusahaan

Tahun	<i>Quick Ratio</i>	Standar Rasio Historis	Hasil
2016	125,75%	125,73%-132,79%	Cukup Baik
2017	129,22%	125,73%-132,79%	Cukup Baik
2018	132,81%	125,73%-132,79%	Baik
Rasio Rata-rata (X)		129,26%	
S		3,53%	
X-S		125,73%	
X+S		132,79%	

Sumber : Data diolah

Rasio Solvabilitas

Total Debt to Asset

$$\text{Total Debt to Asset} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (3)$$

Tabel 3. Hasil Perhitungan *Total Debt to Asset* Perusahaan

Tahun	<i>Total Debt to Asset</i>	Standar Rasio Historis	Hasil
2016	69,71%	66,15%-69,70%	Baik
2017	67,92%	66,15%-69,70%	Cukup Baik
2018	66,15%	66,15%-69,70%	Cukup Baik
Rasio Rata-rata (X)		67,93%	
S		1,78%	
X-S		66,15%	
X+S		69,70%	

Sumber : Data diolah

Total Debt to Equity

$$\text{Total Debt to Equity} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\% \quad (4)$$

Tabel 4. Hasil Perhitungan *Total Debt to Equity* Perusahaan

Tahun	<i>Total Debt to Equity</i>	Standar Rasio Historis	Hasil
2016	125,56%	121,12%-125,56%	Baik
2017	123,34%	121,12%-125,56%	Cukup Baik
2018	121,12%	121,12%-125,56%	Cukup Baik
Rasio Rata-rata (X)		123,34%	
S		2,22%	
X-S		121,12%	
X+S		125,56%	

Sumber : Data diolah

Perspektif Pelanggan

Perhitungan pada perspektif pelanggan dilakukan dengan memberikan kuesioner terhadap pelanggan. Kuesioner diberikan kepada 30 responden pelanggan koran secara acak. Variabel yang digunakan dalam kuesioner yaitu mengenai material produk, layanan agen, konten koran, layanan perusahaan dan harga. Sehingga didapatkan hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Pengukuran Material Produk dengan Pelanggan

Hasil Pengukuran Material Produk dengan Pelanggan			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	8	13,33%
Setuju	4	27	45,00%
Netral	3	19	31,67%
Tidak Setuju	2	4	6,67%
Sangat Tidak Setuju	1	2	3,33%
Jumlah		60	100,00%

Sumber: data diolah

Variabel material produk, pelanggan terdiri dari 2 pertanyaan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan koran terhadap material produk saat ini adalah sebesar 13,33% menyatakan sangat setuju, 45,00% menyatakan setuju, kemudian sebesar 31,67% menyatakan netral, sebesar 6,67% menyatakan tidak setuju, dan sebesar 3,33% menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas dengan material koran yang digunakan hingga saat ini.

Tabel 6. Hasil Pengukuran Layanan Agen dengan Pelanggan

Hasil Pengukuran Layanan Agen dengan Pelanggan			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	29	24,17%
Setuju	4	56	46,67%
Netral	3	30	25,00%
Tidak Setuju	2	2	1,67%
Sangat Tidak Setuju	1	3	2,50%
Jumlah		120	100,00%

Sumber: data diolah

Variabel layanan agen, pelanggan terdiri dari 4 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan koran terhadap layanan agen adalah sebesar 24,17% menyatakan sangat setuju, 46,67% menyatakan setuju, kemudian sebesar 25,00% menyatakan netral, sebesar 1,67% menyatakan tidak setuju, dan sebesar 2,50% menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh agen-agen koran tersebut.

Tabel 7. Hasil Pengukuran Konten Koran dengan Pelanggan

Hasil Pengukuran Konten Koran dengan Pelanggan			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	58	27,62%
Setuju	4	103	49,05%
Netral	3	43	20,48%
Tidak Setuju	2	4	1,90%

Sangat Tidak Setuju	1	2	0,95%
Jumlah		210	100,00%

Sumber: data diolah

Variabel konten koran, pelanggan terdiri dari 7 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan koran terhadap konten koran adalah sebesar 27,62% menyatakan sangat setuju, 49,05% menyatakan setuju, kemudian sebesar 20,48% menyatakan netral, sebesar 1,90% menyatakan tidak setuju, dan sebesar 0,95% menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas dengan konten koran hingga saat ini.

Tabel 8. Hasil Pengukuran Layanan Perusahaan dengan Pelanggan

Hasil Pengukuran Layanan Perusahaan dengan Pelanggan			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	27	11,25%
Setuju	4	201	83,75%
Netral	3	11	4,58%
Tidak Setuju	2	1	0,42%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		240	100,00%

Sumber: data diolah

Variabel layanan perusahaan, pelanggan terdiri dari 8 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan koran terhadap layanan perusahaan adalah sebesar 11,25% menyatakan sangat setuju, 83,75% menyatakan setuju, kemudian sebesar 4,58% menyatakan netral, sebesar 0,42% menyatakan tidak setuju, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan perusahaan tersebut terhadap pelanggan.

Tabel 9. Hasil Pengukuran Harga dengan Pelanggan

Hasil Pengukuran Harga dengan Pelanggan			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	18	10,00%
Setuju	4	156	86,67%
Netral	3	4	2,22%
Tidak Setuju	2	2	1,11%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		180	100,00%

Sumber: data diolah

Variabel harga, pelanggan terdiri dari 6 pernyataan dengan skor 1 sampai 5. Hasil pengukuran berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan koran terhadap harga adalah sebesar 10,00% menyatakan sangat setuju, 86,67% menyatakan setuju, kemudian sebesar 2,22% menyatakan netral, sebesar 1,11% menyatakan tidak setuju, dan tidak ada yang menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas dengan harga produk yang dikeluarkan oleh perusahaan hingga saat ini.

Perspektif Bisnis Internal

Pendekatan *Balanced Scorecard* melakukan perhitungan perspektif bisnis internal dilakukan dengan menggunakan ukuran MCE (*Manufacturing Cycle Efficiency*).

$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}} \times 100\% \quad (5)$$

$$MCE = \frac{108,5 \text{ detik}}{303 \text{ detik}} \times 100\%$$

$$MCE = 59,57\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas didapatkan bahwa nilai efisiensi manufaktur dalam bisnis internal sebesar 59,57%.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perhitungan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan memberikan kuesioner terhadap karyawan. Kuesioner diberikan kepada 33 responden karyawan. Variabel yang digunakan dalam kuesioner yaitu mengenai motivasi pemberdayaan dan keselarasan, kapabilitas sistem informasi, dan kapabilitas karyawan. Sehingga didapatkan hasil pengolahan data sebagai berikut :

Tabel 10. Hasil Pengukuran Kapabilitas Karyawan

Hasil Pengukuran Kapabilitas Karyawan			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	10	15,15%
Setuju	4	50	75,76%
Netral	3	6	9,09%
Tidak Setuju	2	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		66	100,00%

Sumber: data diolah

Pada variabel kapabilitas karyawan dilakukan dengan mengajukan 2 pertanyaan kepada karyawan dengan nilai skor 1 hingga 5. Hasil pengukuran variabel kapabilitas karyawan berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pandangan kepuasan karyawan perusahaan terhadap kapabilitas karyawan yang ada di perusahaan adalah 15,15% menyatakan sangat setuju, 75,76% menyatakan setuju, 9,09% menyatakan netral, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan telah merasa puas dengan kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan-karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Tabel 11. Hasil Pengukuran Kapabilitas Sistem Informasi

Hasil Pengukuran Kapabilitas Sistem Informasi			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	10	6,06%
Setuju	4	152	92,12%
Netral	3	3	1,82%
Tidak Setuju	2	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		165	100,00%

Sumber: data diolah

Pada variabel kapabilitas sistem informasi dilakukan dengan mengajukan 5 pertanyaan kepada karyawan dengan nilai skor 1 hingga 5. Hasil pengukuran kapabilitas sistem informasi berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan karyawan perusahaan terhadap kapabilitas sistem informasi adalah 6,06% menyatakan sangat setuju, 92,12% menyatakan setuju, 1,82% menyatakan netral, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan telah merasa puas dengan kapabilitas sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Tabel 12. Hasil Pengukuran Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Hasil Pengukuran Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan			
Alternatif Jawaban	Bobot	Frekuensi	Presentasi
Sangat Setuju	5	15	7,58%
Setuju	4	170	85,86%
Netral	3	13	6,57%
Tidak Setuju	2	0	0,00%
Sangat Tidak Setuju	1	0	0,00%
Jumlah		198	100,00%

Sumber: data diolah

Pada variabel pemberdayaan, keselarasan, dan motivasi dilakukan dengan mengajukan 6 pertanyaan kepada karyawan dengan nilai skor 1 hingga 5. Hasil pengukuran variabel pemberdayaan, keselarasan, dan motivasi berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan karyawan perusahaan mengenai motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan adalah 7,58 % menyatakan sangat setuju, 85,86% menyatakan setuju, 6,57% menyatakan netral, 0% menyatakan tidak setuju, 0% menyatakan sangat tidak setuju. Sehingga dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan telah merasa puas dengan pemberdayaan, keselarasan, dan motivasi yang diberikan oleh perusahaan.

4. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pada perusahaan menggunakan metode *Balance Scorecard* dilihat berdasarkan empat perspektif. Pada perspektif keuangan melalui perhitungan rasio likuiditas bernilai rata-rata 1,47 untuk *current ratio* dan 1,29 untuk *quick ratio*. Kemudian untuk rasio solvabilitas bernilai rata-rata 0,67 untuk *total debt to asset* dan 1,23 untuk *total debt to equity*. Dengan rasio pada 1-2 maka keuangan perusahaan cukup lancar. Kemudian untuk prespektif pelanggan indeks kepuasan pelanggan dari segi material produk, layanan agen, konten koran, layanan perusahaan, dan harga memiliki hasil rata-rata > 50% responden puas dengan elemen-elemen yang ada saat ini. Pada perspektif bisnis internal dilihat berdasarkan MCE (*Manufacturing Cycle Efficiency*). Berdasarkan perhitungan didapatkan bahwa nilai efisiensi manufaktur dalam bisnis internal sebesar 59,57%. Selanjutnya perspektif terakhir adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapatkan bahwa > 50% karyawan puas dan terjadi motivasi dan pemberdayaan karyawan dengan baik.

Daftar Pustaka

- Bhagwat, R. dan Sharma, M.K. (2007). *Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach*. *Journal of Computers & Industrial Engineering*, 53, pp 43-62.
- Husnan, S. (2002). *Dasar- dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*, Yogyakarta: BPF-UGM.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into*

- Action, First Edition. United States Of America : Harvard Business School Press.*
- Kaplan R.S. dan Norton D.P. (2000). *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Kartalis, N., Velentzas J., dan Broni, G. (2013). *Balance Scorecard and Performance Measurement in Greek Industry. International Conference on Applied Economics (ICOAE)*, pp 413-422.
- Kasmir. (2003). *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, edisi Enam. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Marimin, Adhi, W., dan Darmawan, M.A. (2017). *Decision Support System for Natural Rubber Supply Chain Management Performance Measurement: A Sustainable Balanced Scorecard Approach*, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol. 6, No.2, pp. 60-74.
- Mila Lubis. Nielsen. (2017). *Media Cetak Mampu Mempertahankan Posisinya*. <https://www.nielsen.com/id/>, Diunduh pada 4 Desember 2018.
- Mulyadi dan Setyawan, J. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan*, edisi 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Propa, G., Banwet, D.K., dan Goswami, K.K. (2015). *Sustainable Operation Management using the Balanced Score Card as a Strategic Tools – A Research Summary. XVIII Annual International Conference of the Society of Operations Management (SOM-14)*, 189, pp.133-143.
- Riyanto, B. (2001). *Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Sainaghi, R., Phillips, P., dan d'Angella, F. (2018). *The Balanced Scorecard of a New Destination Product: Implications for Lodging and Skiing Firms. International Journal of Hospitality Management*, 76, pp.216-230.
- Shafiee, M., Lotfi, F.H., dan Saleh, H. (2014). *Supply chain performance evaluation with data envelopment analysis and balanced scorecard approach. Journal of Applied Mathematical Modelling*, 38, pp 5092-5112.
- Sutopo, W., Liquidanu, E. dan Sulistyowati, E.(2005). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja pada Perguruan Tinggi Swasta XYZ dengan Metode Balanced Scorecard*. *Performa*, Vol.4, No. 2, pp 64-78.
- Tunggal, A.W. (2002). *Internal Auditing (Suatu Pengantar)*. Jakarta : Harvarindo.
- Yuniaristanto, Hamdani, I.H., Aristyawati, N. dan Qodrina, G. (2016). *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balance Scorecard pada Perusahaan Printpro*. *Performa*, Vol. 15, No.s, pp 121-129.
- Zin, M.N., Sulaiman, S., Ramli, A., dan Nawawi, A. (2013). *Performance Measurement and Balanced Scorecard Implementation : Case evidence of a Government-linked Company. International Conference on Economics and Business Research 2013 (ICEBR 2013)*, 7, pp.197-2004.