

ANALISIS KINERJA TVRI JAWA TENGAH DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD DALAM MENGATASI TANTANGAN PENDANAAN DI SEKTOR PENYIARAN PUBLIK

FADHILATUL HIDAYAH
TUTIK DWI KARYANTI
ALVIANITA GUNAWAN

Politeknik Negeri Semarang
Alamat : Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Kec. Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah
Fadilah567543@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the performance of LPP TVRI Central Java using the Balanced Scorecard approach in addressing funding challenges faced by the public broadcasting sector. Performance was evaluated through four Balanced Scorecard perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This research employed a descriptive quantitative method using both primary and secondary data. Data were collected through interviews, documentation, and questionnaires administered to employees and viewers of LPP TVRI Central Java. The findings show that the overall performance score reached 83.84, indicating a good level of performance. The customer perspective and the learning and growth perspective achieved highly satisfactory results. The internal business process perspective also demonstrated strong operational performance. However, the financial perspective revealed a low revenue effectiveness ratio, although budget control remained economical. These findings indicate an imbalance between the quality of public services and funding effectiveness. The study concludes that LPP TVRI Central Java has maintained high-quality public broadcasting services but continues to face challenges in ensuring financial sustainability. Therefore, a funding diversification strategy aligned with the principles and mission of public broadcasting is recommended.*

Keywords:

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja LPP TVRI Jawa Tengah menggunakan pendekatan Balanced Scorecard dalam menghadapi tantangan pendanaan sektor penyiaran publik. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan kuisioner. Responden berasal dari karyawan dan pemirsa dari LPP TVRI Jawa Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja secara keseluruhan memperoleh skor 83,84 termasuk dalam kategori baik. Pada Perspektif pelanggan menunjukkan capaian sangat memuaskan, begitu juga pada perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja operasional yang kuat, namun pada perspektif keuangan memperlihatkan rasio efektivitas pendapatan yang rendah, meskipun pengendalian anggaran tergolong ekonomis. Temuan ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara kualitas layanan publik dan efektivitas pendanaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa LPP TVRI Jawa Tengah mampu mempertahankan kualitas layanan publik, tetapi menghadapi tantangan dalam aspek keberlanjutan pembiayaan. Oleh karena itu, diperlukan strategi diversifikasi pendanaan yang tetap sejalan dengan fungsi dan prinsip penyiaran publik

Kata Kunci:

PENDAHULUAN

Sektor penyiaran publik di Indonesia mengambil peran cukup krusial terutama dalam menyajikan siaran berisi informasi, pendidikan, dan hiburan yang inklusif bagi masyarakat luas. Sejak era pasca-kemerdekaan, instansi ini dibangun sebagai bentuk upaya mendukung pembangunan nasional dan memperkuat identitas budaya. Sejak ditetapkan sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2005, TVRI dituntut untuk menjalankan fungsinya secara independen, netral, dan non komersial, dengan tanggung jawab utama melayani kepentingan publik. Namun, di tengah era perkembangan digital yang kian pesat, sektor ini menghadapi berbagai tantangan, termasuk persaingan ketat dari media swasta besar. Pendanaan yang terbatas juga sering kali menjadi hambatan utama bagi TVRI dalam menyajikan siaran yang berkualitas untuk masyarakat.

Sebagai lembaga publik, TVRI Jawa Tengah tidak beroperasi seperti stasiun televisi swasta yang berorientasi pada laba, melainkan bergantung pada sistem pendanaan yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Pengelolaan sistem keuangan lembaga ini diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 53 Tahun 2014 mengenai pelaporan kinerja, penggunaan anggaran wajib berbasis hasil (*output-based budgeting*).

Menurut Laporan Kinerja LPP TVRI Tahun 2023, sekitar 80–85% total pendanaan TVRI berasal dari APBN, sedangkan sisanya berasal Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang diperoleh dari aktivitas non-komersial seperti penyewaan fasilitas studio, kerja sama produksi program, royalti konten siaran, dan pemanfaatan asset. Namun, pendapatan PNBP di tingkat daerah tidak dapat langsung dimanfaatkan oleh stasiun yang bersangkutan. Pendapatan harus terlebih dahulu disetorkan ke kas negara dan hanya dapat dicairkan dengan mekanisme persetujuan pusat, sehingga ruang fleksibilitas keuangan TVRI daerah menjadi sangat terbatas. Berikut pada tabel 1.1 adalah anggaran LPP TVRI tahun 2022 – 2024 yang menunjukkan bahwa pendanaan masih sangat tergantung pada APBN, dan setiap tahunnya anggaran yang diberikan oleh pusat mengalami penurunan.

Tabel 1. Anggaran TVRI tahun 2022 – 2024

Tahun	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Belanja (Rp)	Anggaran Pendapatan (Rp)	Realisasi pendapatan (Rp)
2022	34.325.024.000	32.532.894.046	2.296.000.000	23.882.621
2023	33.960.387.000	32.026.589.146	2.345.750.000	15.292.963
2024	32.967.427.000	31.843.946.128	2.127.690.000	720.298.363

Sumber : Laporan Kinerja LPP TVRI Tahun 2022 – 2024

Adanya kondisi ketergantungan terhadap APBN ini menunjukkan bahwa LPP TVRI memiliki keterbatasan kemampuan dalam menghasilkan pendapatan mandiri. Hal ini membuat stasiun daerah seperti TVRI Jawa Tengah rentan terhadap kebijakan efisiensi fiskal nasional dan keterlambatan pencairan anggaran, yang berdampak pada kontinuitas program siaran dan pemeliharaan infrastruktur digital. Pada laporan Direktorat

Pengembangan dan Usaha TVRI 2024 memcatatkan bahwa capaian realisasi PNBPN nasional hanya sebesar 61% dari target yang ditetapkan, dan beberapa aspek pendapatan seperti kerja sama jasa siaran maupun pemanfaatan aset belum berjalan dengan optimal (Laporan Kinerja TVRI, 2024).

Selain persoalan pendanaan, TVRI Jawa Tengah juga menghadapi tantangan pengelolaan kinerja yang semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi digital dan pola konsumsi media masyarakat. Kondisi tersebut menuntut lembaga penyiaran konvensional baik publik maupun swasta untuk segera beradaptasi dalam hal konten, teknologi siaran, dan pengukuran kinerja lembaga agar tetap relevan di tengah persaingan yang semakin kompleks. Menurut Laporan Kinerja LPP TVRI 2024 mencatatkan nilai *public value* nasional TVRI tergolong sangat baik (97,84%). Namun pada indikator peningkatan layanan usaha hanya sebesar 58,36%. Kondisi ini memperlihatkan adanya ketidakseimbangan antara keberhasilan sosial dan efektivitas finansial.

Masalah tersebut muncul akibat sistem pengukuran kinerja lembaga publik yang lebih menekankan pada indikator administratif dan keuangan. Sebelum menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, TVRI menggunakan Perjanjian Kinerja (PK), serapan anggaran, dan pencapaian target *output* sebagai indikator keberhasilan. Metode ini cenderung bersifat kuantitatif dan tidak memperhitungkan kualitas hasil, inovasi, atau dampak sosial yang dihasilkan oleh lembaga. Akibatnya, capaian kinerja yang tinggi pada sisi administratif tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan nilai publik atau efisiensi internal.

Salah satu pendekatan yang mampu menjawab permasalahan tersebut adalah *Balanced Scorecard* (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1996. BSC menilai kinerja organisasi dari empat perspektif utama yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini dapat membantu lembaga publik dalam melengkapi ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran kinerja masa depan dengan mengintegrasikan indikator keuangan dan non keuangan dalam satu kerangka yang strategis, sehingga pengukuran kinerja dapat lebih seimbang dan proporsional serta selaras dengan tujuan lembaga (Kaplan & Norton, 2000).

Pentingnya penelitian ini juga diperkuat oleh kebijakan reformasi birokrasi Kominfo tahun 2023–2024 yang menekankan pentingnya efisiensi, transparansi, serta inovasi dalam tata kelola lembaga penyiaran publik. TVRI Jawa Tengah perlu menyesuaikan sistem pengukuran kinerjanya agar tidak hanya berorientasi pada kepatuhan anggaran, tetapi juga pada penciptaan nilai publik, daya saing konten, dan keberlanjutan pendanaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan mengembangkan model analisis kinerja keuangan TVRI Jawa Tengah berbasis *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan karakteristik lembaga penyiaran publik. Melalui pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan teori manajemen kinerja sektor publik.

KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Pengukuran Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan perencanaan strategis yang telah disusun suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur melalui kriteria atau standar tolak ukur keberhasilan yang telah ditetapkan oleh organisasi, tanpa adanya tujuan, target, dan tolak ukur keberhasilan yang telah ditetapkan organisasi sebagai dasar pengukur, kinerja organisasi tidak akan dapat diukur (Moeheriono, 2021).

Pengertian pengukuran kinerja adalah proses sistematis yang dilakukan untuk menilai tingkat pencapaian tujuan dan sasaran sebuah organisasi dengan menggunakan indikator tertentu yang menggambarkan keberhasilan pelaksanaan kegiatan. Menurut Robertson dalam Mahmudi (2015), pengukuran

kinerja adalah penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas, perbandingan hasil pekerjaan dengan target, dan efektivitas kegiatan dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja pada sektor publik memiliki perbedaan karakteristik dengan sektor swasta, dikarenakan sektor publik yang lebih mengedepankan pelayanan masyarakat dan akuntabilitas penggunaan dana publik. Mardiasmo (2018) menjelaskan sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang membantu manajemen publik dalam menilai pencapaian strategi perusahaan menggunakan alat ukur finansial dan non finansial.

Organisasi publik, termasuk lembaga penyiaran publik seperti TVRI, dituntut bahwa alokasi sumber daya tidak hanya sekedar efisien tetapi juga mampu menghasilkan program - program yang berkontribusi pada kepentingan masyarakat luas. Efisiensi pengalokasian dana dan sumber daya harus selaras dengan efektivitas pencapaian rencana strategis, seperti terjaminnya kualitas konten siaran, jangkauan penonton yang optimal, serta kontribusi program dalam memperkaya pengetahuan dan budaya lokal. Melalui pendekatan ini, pengukuran kinerja tidak hanya menjadi alat kontrol bagi organisasi untuk menilai keberhasilan organisasi secara internal, tetapi juga memastikan setiap kegiatan sejalan dengan misi publik dan sebagai sarana untuk memperbaiki mutu layanan publik secara berkelanjutan.

Balance scorecard

Balance scorecard merupakan alat yang dapat digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan rencana strategis perusahaan ke dalam empat perspektif utama yang saling berkaitan, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hal tersebut membantu organisasi mendapatkan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan berimbang, tidak hanya dari aspek keuangan tetapi juga aspek operasional dan pengembangan sumber daya. Selain itu, *balance scorecard* berfungsi untuk memastikan setiap bagian dalam organisasi bekerja dalam tujuan yang sama. Melalui pengukuran kinerja menggunakan *balance scorecard*, organisasi dapat memahami hubungan sebab akibat dari kegiatan operasional dengan pencapaian finansial yang diharapkan, karena dalam penerapannya *balance scorecard* membantu organisasi dalam mengukur keberhasilan strategi dari dua aspek utama yaitu hasil (*lagging indicators*) seperti laba, dan faktor pendorong hasil (*leading indicators*) seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses, dan efektivitas sumber daya manusia. Pendekatan metode ini sudah banyak diterapkan pada organisasi sektor publik dan dapat dibuktikan dengan menerapkan metode *balance scorecard* membantu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan organisasi publik. (Kaplan & Norton, 1996)

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan adalah perspektif yang digunakan untuk mengukur pencapaian strategi organisasi terhadap hasil finansial yang diharapkan dan menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan.. Indikator yang digunakan beragam sesuai dengan jenis organisasi, tetapi indikator yang digunakan umumnya mencakup *Return on Investment (ROI)*, *Return on Assets (ROA)*, *Net Profit Margin (NPM)*, *operating income*, *cash flow*, dan efisiensi biaya operasional. Perspektif keuangan dikasifikasikan menjadi tiga tahapan yaitu: (1) Tahap *Growth*, (2) Tahap *Sustain* (Pemeliharaan), dan (3) Tahap *Harvest* (Pemanenan).

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pada konteks sektor publik, pelanggan mencakup masyarakat, peserta program, atau penerima manfaat. Perspektif pelanggan diklasifikasikan menjadi

lima komponen utama, yaitu; (1) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), (2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), (3) Akuisi Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*), (4) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*), dan (5) Pangsa Pasar (*Market Share*).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang digunakan untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mengelola kegiatan internalnya agar dapat menciptakan nilai yang optimal bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. Proses bisnis internal di klasifikasikan menjadi tiga komponen utama yaitu: (1) Proses Inovasi (*Innovation Process*), (2) Proses Operasi (*Operational Process*), (3) Pelayanan Purna Jual (*After Sales Service*).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menjadi dasar dari perspektif lainnya karena berkaitan dengan peningkatan kemampuan organisasi dalam jangka Panjang. Perspektif ini diklasifikasikan menjadi tiga komponen utama yaitu: (1) Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*), (2) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*, dan (3) Motivasi dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*).

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian terdiri dari prosedur penelitian, penentuan sample, teknik pengumpulan data, pengukuran variabel data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada responden serta wawancara pada bagian keuangan, sedangkan data sekunder bersumber dari laporan kinerja dan laporan keuangan LPP TVRI Jawa Tengah selama periode penelitian 2022 - 2024. Populasi dalam penelitian ini terdiri atas pegawai dan pemirsa LPP TVRI Jawa Tengah.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan⁴ (empat) perspektif *Balance Scorecard*. Pendekatan ini dipilih karena mampu menilai kinerja organisasi secara menyeluruh, tidak hanya dari aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek non-keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk menilai sejauh mana efektivitas dan efisiensi pengelolaan dana publik pada TVRI Jawa Tengah, termasuk kemampuan lembaga dalam memanfaatkan sumber dana secara optimal. Pengukuran ini berfokus pada Rasio Ekonomis, Rasio Efisiensi, dan Rasio Efektivitas. Perhitungan perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) rasio keuangan yaitu

a. Rasio Ekonomi

Untuk mengetahui tingkat ekonomis dapat diukur membandingkan antara Realisasi dan Anggaran operasional yang ditetapkan organisasi (Mahmudi, 2019) :

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Realisasi Operasional}}{\text{Anggaran Operasional}} \times 100\%$$

Tabel 2. Kriteria Rasio Ekonomi

Persentase (%)	Kategori Ekonomis
> 100%	Ekonomis
85% – 100%	Cukup Ekonomis
65% – 84%	Kurang Ekonomis
< 65%	Tidak Ekonomis

Sumber : Mahmudi, 2019

b. Rasio Efisiensi

Untuk mengetahui tingkat efisiensi dapat diukur dengan membandingkan antara Anggaran Belanja dan Realisasi Belanja

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Anggaran Belanja}}{\text{Realisasi Belanja}} \times 100\%$$

Tabel 3. Kriteria Rasio Efisiensi

Persentase (%)	Kategori Efisiensi
< 90%	Sangat Efisien
90% – 99%	Efisien
100%	Berimbang
>100%	Tidak Efisien

Sumber : Mahmudi, 2019

c. Rasio Efektivitas

Perhitungan rasio efektifitas dihitung dengan rumus;

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 4. Kriteria Rasio Efektivitas

Persentase (%)	Kategori Efektivitas
≥100%	Sangat Efektif
85% – 99%	Cukup Efektif
65% – 84%	Kurang Efektif
≤ 65%	Tidak Efektif

Sumber : Mahmudi, 2019

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk menilai tingkat kepuasan, loyalitas, dan kepercayaan masyarakat terhadap TVRI Jawa Tengah sebagai lembaga penyiaran publik. Indikator ini mencerminkan bagaimana lembaga melayani kebutuhan publik dan mempertahankan audiens di tengah persaingan media. Pada indikator ini penilaian akan dilakukan melalui 5 (lima) indikator yaitu *Reability*, Kualitas Program, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan (Azizah et al., 2024). Adapun rumus yang digunakan yaitu (Sugiyono, 2015) :

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Skor persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

Setelah mengetahui skor masing – masing indikator, maka selanjutnya menghitung skor tertinggi, terendah dan interval dengan rumus;

$$\text{IK Maks} = R \times PP \times EX_{\text{Maks}}$$

$$\text{IK Min} = R \times PP \times EX_{\text{Min}}$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{IK Maks} - \text{IK Min}}{\text{Jumlah Skala}}$$

Keterangan:

R = Jumlah responden

PP = Jumlah pertanyaan

EX Maks = Skor maksimal yang diberikan

EX Min = Skor minimal yang diberikan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini digunakan untuk menilai seberapa efektif dan efisien proses internal TVRI Jawa Tengah dalam memproduksi dan menayangkan program siaran. Fokus utamanya adalah Kapasitas & Kontinuitas Layanan Siaran Digital, Tingkat Capaian Output Program, dan Efisiensi Pengelolaan Sarana Prasarana. (Mahmudi, 2019).

a. Kapasitas & Kontinuitas Layanan Siaran Digital

Indikator ini dibentuk dari tiga aspek utama, yaitu jam siar digital, jumlah pemancar aktif dan jangkauan wilayah siaran, yang ketiganya dianggap saling berkontribusi terhadap keberlangsungan layanan penyiaran.

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100\%$$

b. Tingkat Capaian Output Program

Indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan TVRI Jawa Tengah dalam merealisasikan paket program siaran terhadap rencana yang telah ditetapkan. Output program di implementasikan sebagai jumlah paket produksi yang berhasil di realisasikan oleh LPP TVRI Jawa Tengah dalam satu tahun anggaran.

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Realisasi Paket Program}}{\text{Target Paket Program}} \times 100\%$$

c. Efisiensi sarana Prasarana

Indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan LPP TVRI Jawa Tengah dalam mengelola aset dan fasilitas pendukung penyiaran yang dimiliki. Efisiensi Sarana Prasarana di hitung melalui proporsi asset dalam kondisi yang baik dibanding dengan total seluruh aset yang dimiliki. Rumus yang digunakan:

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Jumlah Aset Kondisi Baik}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan sejauh mana TVRI Jawa Tengah mengembangkan sumber daya manusia, memotivasi pegawai, dan memanfaatkan teknologi penyiaran dalam mendukung keberlanjutan operasional lembaga. Fokus utama berada pada 4 (empat) indikator yaitu, Kompensasi, Budaya Kerja, Pengembangan Kompetensi dan Kepuasan Kerja (Rifqi & Kamaruddin, 2024). Adapun rumus yang digunakan yaitu (Sugiyono, 2015) :

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

Setelah mengetahui skor masing – masing indikator, maka selanjutnya menghitung skor tertinggi, terendah dan interval dengan rumus;

$$\text{IK Maks} = R \times PP \times EX_{\text{Maks}}$$

$$\text{IK Min} = R \times PP \times EX_{\text{Min}}$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{IK Maks} - \text{IK Min}}{\text{Jumlah Skala}}$$

Keterangan:

R = Jumlah responden

PP = Jumlah pertanyaan

EX Maks = Skor maksimal yang diberikan

EX Min = Skor minimal yang diberikan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penghitungan bobot dan bobot Indikator

Penghitungan bobot dan indikator bobot dilakukan dengan menghitung bobot setiap indikator dibanding dengan jumlah indikator tiap perspektif (Rangkuti, 2011).

Tabel 5. Pengukuran Bobot dan Bobot Indikator

No	Perspektif	Indikator	Bobot	Bobot Indikator
1	Keuangan	Rasio Ekonomi	25	8,33
		Rasio Efisiensi		8,33

		Rasio Efektifitas		8,33
2	Pelanggan	Reabilitiy	25	6,25
		Kualitas Program		6,25
		Kepuasan pelanggan		6,25
		loyalitas pelanggan		6,25
3	Proses Bisnis Internal	Kapasitas & Kontinuitas Layanan Siaran Digital	25	8,33
		Tingkat Capaian Output Program		8,33
		Efektivitas Sarana Prasarana		8,33
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kompensasi	25	6,25
		Budaya Kerja		6,25
		Pengembangan Kompetensi		6,25
		Kepuasan kerja		6,25

Sumber : Rangkuti, 2011

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui untuk bobot masing – masing perspektif sebesar 25 dengan rincian; pada perspektif keuangan sebesar 8,3 , pada perspektif pelanggan sebesar 6,25, pada perspektif bisnis internal sebesar 8,33, dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 6,25.

Penghitungan jumlah Skor

Setelah menghitung bobot tiap perspektif, perhitungan bobot indikator dan skor tertimbang dilakukan dengan menjumlahkan skor indikator dari masing – masing perspektif

1. Perspektif keuangan
 - a. Hasil perhitungan Rasio Ekonomi

Tabel 6. Hasil Perhitungan Rasio Ekonomi

Tahun	Anggaran Operasional (Rp)	Realisasi Operasional (Rp)	Rasio Ekonomis (%)	Kategori
2022	32.029.024.000	32.509.011.525	101,5%	Ekonomis
2023	31.614.637.000	32.011.296.183	101,25%	Ekonomis
2024	30.839.737.000	31.123.647.765	100,92%	Ekonomis
Rata – Rata			101,22%	Ekonomis

Sumber : Data diolah, 2025

b. Hasil perhitungan Rasio efisiensi

Tabel 7. Hasil Perhitungan Rasio Efisiensi

Tahun	Anggaran Belanja (Rp)	Realisasi Belanja (Rp)	Rasio Efisiensi (%)	Kategori
2022	34.325.024.000	32.532.894.046	105,5%	Tidak Efisien
2023	33.960.387.000	32.026.589.146	106,03%	Tidak Efisien
2024	32.967.427.000	31.843.946.128	103,52%	Tidak Efisien
Rata – Rata			105,01%	Tidak Efisien

Sumber : Data diolah, 2025

c. Hasil perhitungan Rasio Efektivitas

Tabel 8. Hasil Perhitungan Rasio Efektivitas

Tahun	Anggaran Pendapatan (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Rasio Efektivitas (%)	Penjelasan
2022	2.296.000.000	23.882.621	1,04%	Tidak Efektif
2023	2.345.750.000	15.292.963	0,65%	Tidak Efektif
2024	2.127.690.000	720.298.363	33,85%	Tidak Efektif
Rata – Rata			11,84%	Tidak Efektif

Sumber : Data diolah, 2025

2. Perspektif Pelanggan

Berikut adalah data yang diperoleh selama penelitian:

Tabel 9. Hasil Pengolahan Kuisioner pelanggan

Indikator	Item Pernyataan	Jumlah Skor
Reability	4	1083
Kualitas program	3	816
Kepuasan pelanggan	3	814
Loyalitas pelanggan	5	1336

Sumber : Data diolah, 2025

a. Indikator reability

Berikut perhitungan indikator *reability* dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Skor Indikator} &= \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\% \\ \text{Skor Indikator} &= \frac{1083}{1328} \times 100\% \\ &= 81,55\%\end{aligned}$$

b. Indikator Kualitas Program

Berikut perhitungan indikator kualitas program dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Skor Indikator} &= \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\% \\ \text{Skor Indikator} &= \frac{816}{996} \times 100\% \\ &= 81,92\%\end{aligned}$$

c. Kepuasan Pelanggan

Berikut perhitungan indikator kepuasan pelanggan dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut

$$\begin{aligned}\text{Skor Indikator} &= \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\% \\ \text{Skor Indikator} &= \frac{814}{996} \times 100\% \\ &= 81,72\%\end{aligned}$$

d. Loyalitas pelanggan

Berikut perhitungan indikator loyalitas pelanggan dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut

$$\begin{aligned}\text{Skor Indikator} &= \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\% \\ \text{Skor Indikator} &= \frac{1336}{1660} \times 100\% \\ &= 80,48\%\end{aligned}$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Hasil Perhitungan Indikator Kapasitas & Kontinuitas layanan Siaran Digital

Tabel 10. Hasil Perhitungan Indikator Kapasitas & Kontinuitas layanan Siaran Digital

Tahun	Jam Kerja Operasional	%	Jumlah Pemancar Pendukung	%	Jangkauan Wilayah Penyiaran	Jumlah
2022	10 Jam	83,33%	15 Buah	100%	85%	89,4%
2023	12 Jam	100%	8 Buah	53,3%	80%	77,76%

2024	11 Jam	91.6%	8 Buah	53,3%	80%	74,96%
Rata – Rata						80,7%

Sumber : Data diolah, 2025

b. Hasil perhitungan Tingkat Capaian *Output* Program

Tabel 11. Hasil Perhitungan Indikator Tingkai Capaian Output program

Tahun	Target program	Realisasi Program	Kategori
2022	-	-	-
2023	1089 Paket	1424 Paket	130,76%
2024	2061 Paket	2297 Paket	111,45%
Rata – Rata			121,10%

Sumber : Data diolah, 2025

c. Hasil Perhitungan Indikator sarana Prasana

Tabel 12. Hasil perhitungan indikator Sarana prasarana

Tahun	Jumlah Aset	Junlah Aset dengan kondisi baik	Rasio Ekonomis (%)
2022	5431	4102	75,52%
2023	5909	4549	76,98%
2024	6251	4897	78,3%%
TOTAL			76,93%

Sumber : Data diolah, 2025

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut adalah data yang diperoleh selama penelitian:

Tabel 13. Hasil Pengolahan Kuisisioner Karyawan

Indikator	Item Pernyataan	Jumlah Skor
Kompensasi	3	739
Budaya Kerja	5	1171
Pengembangan Kompetensi	2	478
Kepuasan Kerja	5	1212

Sumber : Data diolah, 2025

- a. Hasil Perhitungan Indikator Kompensasi
Berikut perhitungan indikator kompensasi dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut :

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor Indikator} = \frac{739}{816} \times 100\%$$

$$= 90,5\%$$

- b. Hasil perhitungan Indikator Budaya Kerja
Berikut perhitungan indikator budaya kerja dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut :

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor Indikator} = \frac{1171}{1360} \times 100\%$$

$$= 86,10\%$$

- c. Hasil Perhitungan Indikator Pengembangan kompetensi
Berikut perhitungan indikator kepuasan pelanggan dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut;

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor Indikator} = \frac{478}{544} \times 100\%$$

$$= 87,8\%$$

- d. Kepuasan Kerja
Berikut perhitungan indikator loyalitas pelanggan dengan hasil presentase yang diperoleh dengan membandingkan skor maksimal dengan skor persepsi sebagai berikut

$$\text{Skor Indikator} = \frac{\text{Skor Presepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

$$\text{Skor Indikator} = \frac{1212}{1360} \times 100\%$$

$$= 89\%$$

KESIMPULAN

Tabel 14. Hasil Pengolahan Kuisisioner Karyawan

No	Perspektif	Indikator	Pencapaian	Pencapaian Rata – rata	Bobot	Skor
----	------------	-----------	------------	------------------------	-------	------

1	Keuangan	Rasio Ekonomi	101,22%	72,69	25	18,17
		Rasio Efisiensi	105,01%			
		Rasio Efektifitas	11,84%			
2	Pelanggan	Reabilitiy	81,55%	81,50	25	20,37
		Kualitas Program	81,92%			
		Kepuasan pelanggan	81,72%			
		loyalitas pelanggan	80,84%			
3	Proses Bisnis Internal	Kapasitas & Kontinuitas Layanan Siaran Digital	80,7%	92,91	25	23,22
		Tingkat Capaian Output Program	121,10%			
		Efektivitas Sarana Prasarana	76,93%			
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kompensasi	90,5%	88,35	25	22,08
		Budaya Kerja	86,10%			
		Pengembangan Kompetensi	87,8%			
		Kepuasan kerja	89%			
TOTAL SKOR						83,84

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan pembahasan pada penelitian ini dapat di simpulkan sebagai berikut;

1. Perspektif keuangan.
Kinerja perspektif keuangan LPP TVRI Jawa Tengah diukur menggunakan rasio ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Hasil Pengukuran menunjukkan kinerja LPP TVRI dikategorikan ekonomis dengan nilai 101,22%,

dalam rasio efisiensi dikategorikan tidak efisien dengan nilai 105,01% dan pada rasio efektivitas dikategorikan tidak efektif dengan nilai 11,84%, dimana hal tersebut mengindikasikan bahwa LPP TVRI Jawa Tengah sudah mampu mengelola biayanya, namun masih lemah di aspek pendapatan

2. **Perspektif Pelanggan**
Kinerja perspektif pelanggan LPP TVRI Jawa Tengah diukur menggunakan kuisioner yang di sebarakan pada pemirsa TVRI Jawa Tengah yang terdiri dari 4 (empat) indikator yaitu Reability dengan nilai sebesar 81,55%, Kualitas Program dengan nilai sebesar 81,92%, kepuasa Pelanggan dengan nilai 81,72% dan loyalitas pelanggan dengan nilai 80,48%. Keempat indikator tersebut menghasilkan rata – rata sebesar 81,4% dengan kategori cukup.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
Kinerja proses Binis Internal diukur menggunakan indikator Kapasitas dan kontinuitas layanan digital, capaian output program dan efisiensi sarana prasarana yang datanya diperoleh dari Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) TVRI Stasiun Jawa Tengah 2022 – 2024. Ketiga indikator tersebut menghasilkan rata rata 92,91% dengan kategori memuaskan
4. **Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan**
Kinerja proses Pembelajaran dan Pertumbuhan diukur menggunakan kuisioner yang di sebarakan pada karyawan TVRI Jawa Tengah yang terdiri dari 4 (empat) indikator yaitu Kompensasi dengan nilai sebesar 90,5%, Budaya Kerja dengan nilai sebesar 86,10%, Pengembangan Kompetensi dengan nilai sebesar 87,8% dan Kepuasan Kerja dengan nilai sebesar 89% dengan kategori Baik.
5. **Kinerja secara keseluruhan**

Hasil analisis pada LPP TVRI Jawa Tengah menggunakan metode balance scorecard dengan 4 (empat) perspektif yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran dan Pertumbuhan pada tahun 2022 – 2024 menghasilkan nilai 83,84 dengan kategori baik.

SARAN

Adapun strategi yang dapat diterapkan oleh LPP TVRI Jawa Tengah adalah sebagai berikut ;

1. Meningkatkan kerja sama produksi dengan pihak eksternal yang sesuai dengan regulasi yang berlaku
2. Optimalisasi pemanfaatan aset dan fasilitas produksi siaran sebagai sumber pendapatan alternatif
3. Penguatan monetisasi konten digital tanpa mengurangi fungsinya sebagai lembaga pelayanan publik
4. Pengembangan model pembiayaan campuran yang menggabungkan dukungan negara dan pendapan non AAPBN
5. Investasi berkelanjutan pada pengembangan SDM untuk mendukung transformasi digital

DAFTAR PUSTAKA

- Abofaied, A. (2017). *Evaluation Of Bank 'S Perfomance By Using Balance Scorecard : Practical Study In Libyan Environment*. V(1), 1–14.
- Aydin, G. (2019). *The Applicability Of Balanced Scorecard In Public Sector: The Case Of Ombudsman Institution*.
- Azizah, M., Aryani, B., & Hidayati, A. (2024). *Kualitas Program Dan Reliability Sebagai Kunci Kepuasan Dan Loyalitas*. 10(2), 221–242.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Penerbit Erlangga.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., & Singh, S. (2021). *Performance Evaluation Of An Insurance Company Using An Integrated Balanced Scorecard (Bsc) And Best-Worst Method (Bwm)*. 4(1), 33–50.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan penerbit Universitas Di ponegoro
- Fadel, S., Necib, H., Rouaski, K., Economy, A., Challal, M., & Bouaicha, H. (2021). *The Balanced Scorecard (Bsc) As A Multidimensional Performance Measurement System Tool : Case The Company Of Algeria Post*. 5(4), 87–105.
- Harningrum, Y. L. (2021). *Performance Measurement Analysis Using Balance Scorecard In Dr . H . Soewondo*

- Kendal Hospital*. 10(1), 71–81.
- Indriani, D., Fahmi, I., & Yusuf, M. (2017). *Perancangan Sistem Evaluasi Kinerja Direktorat Pemberitaan Lpp-Tvri Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (BSC)*. 3(1), 47–58.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. In *Harvard Business School Press*.
- Kurniawati. (2024) Money Pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip) Dinas Sosial Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten *Juhanperak*, 459–479.
- Kusufi, P. A. H. & M. S. (2012). *Teori, Konsep, Dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik Edisi 2*. Salemba Empat.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Ke 3 Cetakan ke 1*. Upp Stim Ypkn.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Ke 3 Cetakan ke 2*. Upp Stim Ypkn.
- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi Pertama)*. Bpfe - Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik Edisi Terbaru*. Penerbit Andi.
- Miranti, N. I., Aini, N., Efendy, I., & Manurung, I. V. (2024). Kinerja, Analisis Balanced, Berdasarkan. *Jurnal Kesehatan Mercusuar*, 7(2), 78–87.
- Moehariono. (2021). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Disertai Contoh Dan Aplikasinya*. Cv Cakrawala Satria Mandiri.
- Nurhasika, N., Alam, S., & Rahim, F. R. (2023). Financial Performance Analysis Based On The Balance Scorecard Method In Makassar City Regional Drinking Water Company (Pdam). *Ekoma: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 2(2), 612–623.
- Rifqi, M., & Kamaruddin, K. (2024). *Budaya Kerja Dan Pengembangan Karir (Studi Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bireuen) Pendahuluan (Introduction)*. 5(10), 38–48. <https://doi.org/10.55178/ldm.V5i10.471>
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif*. Sleman: Deepublish.
- Rupilu, W. (2022). Analisis Balance Scorecard Dalam Menilai Kinerja Pada Bpjs Ketenagakerjaan Kantor Cabang Nusa Tenggara Timur. *Media Mahardhika*, 21(1), 178–186.
- Sahrul, A. M., Kamase, J., & Tenriwaru, T. (2021). Performance Analysis Using Balance Scorecard In Pt Telkomsel. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 5(1), 11–20.
- Santoso, A. W., Retnowati, D., Industri, T., Teknik, F., Maarif, U., & Latif, H. (2022). *Analisis Kinerja Perusahaan Percetakan Dengan Metode Balance Scorecard*. 5(Cv), 113–121.
- Satyodriyani, K. R., Restarani, H., & Kaltum, U. (2022). *Pengukuran Kinerja Pt Garuda Indonesia Tbk Berbasis Balanced Scorecard (Performance Measurement Of Pt Garuda Indonesia Tbk Based On Balanced Scorecard)*.
- Suares, C., & Zaragoza, P. Z. S. (2021). *How The Balanced Scorecard Is Implemented In The Spanish Footwear Industry*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*.
- Syahrina, I., Yudi, Y., & Yetti, S. (2023). Analysis Of The Application Of The Balanced Scorecard Method As A Performance Measurement At Maro Sebo Ilir Health Center, Batanghari. *Jambi Accounting Review (Jar)*, 4(3), 2747–1187.
- Tvri. (2022). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2022*.
- Tvri. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2023*.
- Tvri. (2024). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2024*.

- Wiranto, E., Koeshardjono, R. H., & Hudzafidah, K. (2023). Analisis Metode Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt. Pos Indonesia (Persero) Kota Probolinggo. *Jumad*, 1(4), 571–580.
- Wutun, M. M. (2021). Analisis Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Radio Republik Indonesia Kupang. *Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen*, 2(4), 1–14.