

PETA STRATEGI PENGEMBANGAN TVRI STASIUN DIY BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Meidiana Pancawati
TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta

Heru Kurnianto Tjahjono
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
heruutilitas@yahoo.com

Meika Kurnia Puji RDA
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

Research undertaken in this thesis is to answer: how management system and strategy applied by TVRI up to now perform. On the basis of this research this study develops an appropriate strategy map on the basis of Balanced Scorecard (BSC) model. Selection of Balanced Scorecard model as an analytical tool is believed that the BSC model contains a comprehensive and coherent management concept. It is comprehensive because it keeps a balance between financial perspective / financial performance and non-financial perspective (such as customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective). It is coherent because a performance in one perspective or in other perspectives will influence each others. With clear measuring base for those programs and targets achieved of each perspective, it has made Balanced Scorecard become an accurate measure of performance. In its development, balanced Scorecard has also become an easy working model for the management to communicate strategy and implementing vision and mission into strategic and measurable programs. From the research findings, it has been known that each perspective of TVRI's performance is very weak. In such a manner the strategy is sporadically applied, as just to overcome the existing problem. Less integrated and has no long-term dimension.

Therefore, it is needed to have a comprehensive strategy map who easy to be implemented. The strategy map is made based on capacity and in accordance with the organization's internal and external environment. It is therefore sound to assume that developing a strategy based upon balanced scorecard is very relevant.

Keywords: *balanced scorecard, strategy map*

LATAR BELAKANG MASALAH

Latar Belakang

Dinamika politik, ekonomi, sosial-budaya, secara global telah menimbulkan perubahan terhadap kondisi lingkungan organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Berbagai perubahan tersebut menguji ketangguhan organisasi untuk tetap bertahan dan eksis menghadapi berbagai permasalahan yang kompleks dan multi dimensional, seperti:

Kompleksitas permasalahan yang dimaksud, kini tidak hanya terkait dengan bagaimana suatu organisasi harus memposisikan diri di tengah perubahan yang ada, namun lebih dari itu, harus bekerja keras untuk (1) melakukan perubahan-perubahan strategis (*strategic changes*) sesuai dengan tantangan persaingan global, (2) memanfaatkan peluang pasar yang sangat kompetitif, (3) mengelola sumberdaya organisasi, baik yang berupa SDM (sumber daya manusia) ataupun non SDM (keuangan, peralatan, dll. yang umumnya semakin terbatas), dan (4) bekerja keras untuk menciptakan berbagai keunggulan organisasi (*organization's advantages*) di tengah persaingan yang semakin tajam. Hanya organisasi yang dikelola melalui penerapan kaidah-kaidah manajemen organisasi yang baik dan profesional serta memiliki sejumlah keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif-lah yang bisa tumbuh dan berkembang karena unggul dan mampu bersaing dengan organisasi-organisasi yang lain.

Zein H. F, (2008: 6) dalam bukunya *Manajemen: Konsep Membangun Sukses*, mengatakan bahwa pertumbuhan dan perkembangan organisasi, kini bukan hanya bertumpu pada upaya perbaikan terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi semata, namun juga terletak pada 3 hal lainnya, yaitu : (1) Kemampuan dan profesionalisme para manajer, (2) Bentuk organisasi dan (3) Sistem manajemen yang mengaturnya.

Salah satu organisasi yang telah menerapkan kaidah-kaidah tersebut adalah TVRI (Televisi Republik Indonesia) Stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Berkaitan dengan aspek itu, peneliti berkeinginan menjadikan TVRI stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta ini sebagai obyek kajian dalam penelitian ini.

Pengambilan TVRI Stasiun DIY sebagai studi kasus menjadi sangat menarik tidak saja karena organisasi ini merupakan stasiun TV Daerah pertama di Indonesia, tetapi juga di dukung oleh empat alasan lainnya, yaitu: (1) Organisasi TVRI ini telah terstruktur dengan mapan dan memiliki suatu sistim yang telah lama berjalan, tetapi menghasilkan produk yang masih “sulit” bersaing dengan produk-produk para pesaingnya, (2) Anggaran pendapatan dan belanja organisasi TVRI diberikan dan diatur oleh negara (pemerintah), tetapi sering mengalami kesulitan dalam pembiayaan operasionalnya, hingga akhirnya “sulit” dalam upaya menciptakan daya saing untuk mengungguli para pesaingnya, (3) Memiliki SDM yang banyak, tetapi memiliki kualitas dan daya kreatif yang relatif rendah, dan belum terdistribusi secara proporsional, (4) Mempunyai jaringan yang luas di seluruh Indonesia bahkan ke luar negeri, tetapi mempunyai pangsa pasar yang terbatas (*limited market share*). Dengan kondisi seperti itu, adalah wajar untuk mempertanyakan dan mengkaji secara serius pola manajemen yang telah diterapkan dan strategi yang diadopsi TVRI stasiun DIY pada umumnya.

Reformasi yang bergulir sejak tahun 1998 sesungguhnya telah menuntut semua pihak, khususnya lembaga pemerintah (tak terkecuali TVRI) untuk mau melakukan perubahan konkrit dalam sistem dan tata kelola organisasi yang bermuara pada peningkatan kinerja atau kualitas pelayanan dan kemandirian.

Untuk keperluan tersebut, Presiden Abdurachman Wahid pada tahun 2000 telah mengambil kebijakan yang kontroversial dengan membubarkan Departemen Penerangan RI, yang tidak lain adalah induk organisasi yang menaungi TVRI, namun sekaligus “belunggu” kemandirian dan kedewasaan TVRI sebagai media massa. Pembubaran DEPPEN-RI tersebut

tidak mengandung maksud lain, kecuali untuk menjawab tuntutan reformasi dan konsekuensi logis lahirnya era 'informasi bebas', serta harapan pemerintah agar TVRI segera melakukan perubahan strategis dan penyesuaian (*strategic change and adjustment*) demi tercapainya efisiensi, peningkatan kualitas produk, pelayanan, dan kemandirian.

Namun kenyataannya, momentum perubahan tersebut tidak terkelola dengan baik. Ada beberapa kemungkinan penyebab terjadinya hal itu:

1. Konsep perubahan itu sendiri yang mungkin kurang *comprehensive* atau tidak terencana secara matang oleh pemerintah.
2. Ketidaksiapan manajemen TVRI dalam mengantisipasi perubahan dan penyesuaian strategis yang diperlukan.
3. Munculnya resistensi dan respons negatif yang berasal dari dalam organisasi TVRI sendiri.

Situasi yang tidak kondusif ini, masih diperparah dengan: (1) berkurangnya dana operasional dari pemerintah yang akhirnya sangat menyulitkan TVRI untuk meningkatkan daya saing dan keunggulannya (2) pergantian status hukum yang terjadi berkali-kali, yaitu:

1. Setelah pada awalnya tahun 1962 TVRI berbentuk Yayasan dan akhirnya menjadi sebuah Direktorat sejak tahun 1965 (dibawah DEPPEN-RI), maka:
2. Pada tahun 2001 → TVRI telah berubah menjadi Perjan (PP. No.36/Th.2000) – dibawah Dep. Keuangan,
3. Pada tahun 2002 → TVRI berubah lagi menjadi PT (Persero) PP No.9/Th.2002 (dibawah Dep. Keuangan dan Menneg. BUMN).
4. Pada tahun 2005 → TVRI ditetapkan sebagai TV Publik (sesuai UU No.32/2002, dan PP.No.13/Th.2005 (dibawah Dep. Kominfo).

Sesuai amanat PP No. 13 / 2005 diatas, tugas TVRI sebagai TV Publik adalah memberikan pelayanan informasi, pendidikan dan hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Demi menjamin pelaksanaan tugas itu, pemerintah membentuk Dewan Pengawas Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI yang bertugas mewakili masyarakat menjalankan pengawasan dan sekaligus menyusun strategi demi terciptanya TVRI sebagai TV Publik yang independen, netral, tidak komersial dan dapat memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. (Cetak Biru 2006 : 18). Dengan landasan itu, Dewan Pengawas LPP TVRI kemudian menyusun Cetak Biru (*Blue Print*) yang antara lain berisi tentang : (1) Kebijakan Umum, (2) Kebijakan Penyiaran, dan (3) Kebijakan Pengembangan Kelembagaan dan Sumber Daya TVRI.

Dalam realisasiya, cetak biru yang di dalamnya terkandung berbagai visi-misi dan strategi itu, keadaannya belum seutuhnya tersosialisasikan dan terimplementasikan dengan baik. Kondisi ini terefleksi dalam kinerja dan prestasi TVRI secara nasional yang mengundang penilaian masyarakat yang kurang memuaskan, seperti:

1. Rendahnya daya saing dan minat penonton TVRI bila dibandingkan dengan TV swasta yang bertolok ukur *rating*.

2. Rendahnya kemampuan TVRI untuk mendapatkan sponsorship besar dalam berbagai acara dibanding TV swasta.
3. Terbatasnya kerja sama strategis dengan pihak luar TVRI, baik swasta maupun pemerintah.
4. Terbatasnya variasi program dan kualitas acara dibanding stasiun TV lain, yang disebabkan oleh:
 - a. Rendahnya kreativitas SDM.
 - b. Rendahnya kualitas teknologi.
 - c. Terbatasnya dana untuk membiayai program-program inovatif.
 - d. Rendahnya kualitas kewirausahaan para unsur pimpinan TVRI.
 - e. Adanya berbagai batasan lewat berbagai undang-undang dan peraturan yang membuat terbatasnya ruang lingkup pergerakan unsur pimpinan TVRI.
 - f. Lambannya TVRI melakukan perubahan dan penyesuaian strategis yang dibutuhkan untuk dapat menang dalam bersaing.

Dalam konteks itulah, peneliti berpendapat perlunya sebuah kajian dan penelitian ilmiah tentang kondisi objektif TVRI saat ini, dan kemudian memetakan suatu strategi berbasis *Balanced Scorecard* untuk memperbaiki keadaan TVRI di masa yang akan datang.

Rumusan Masalah

Untuk menjawab permasalahan tersebut dan memudahkan peneliti dalam menjabarkan pemikiran yang terkandung di dalam judul penelitian ini, peneliti merumuskan dua permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah praktek strategi yang diterapkan dalam organisasi TVRI selama ini?
2. Bagaimanakah peta strategi pengembangan TVRI berbasis *Balanced Scorecard*?

Tujuan Penelitian

1. Menggali dan menganalisis strategi pengembangan TVRI stasiun D.I. Yogyakarta yang ada selama ini.
2. Menyusun peta strategi pengembangan TVRI stasiun D.I. Yogyakarta berbasis *Balanced Scorecard*.

Manfaat Penelitian

1. Bagi TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta, peneliti berharap hasil penelitian ini akan menjadi masukan pihak manajemen dalam mengambil keputusan, khususnya tentang peta strategi yang tepat untuk pengembangan TVRI stasiun Yogyakarta di masa yang akan datang.
2. Bagi karyawan, peneliti berharap hasil penelitian ini bisa menjadi sumber informasi dan kajian ilmiah terhadap kondisi obyektif organisasi, serta bangkitnya dukungan dalam proses pengimplementasian strategi berbasis *Balanced Scorecard*, dalam wujud motivasi, etos kerja dan semangat untuk selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi.
3. Dari perpektif keilmuan, peneliti berharap penelitian ini merupakan sumbang sih dan menambah deretan *case study* yang begitu menarik karena di dalamnya mengandung langkah-langkah aplikatif dari disiplin ilmu mamajemen, khususnya manajemen stratejik yang dikembangkan di berbagai organisasi dewasa ini.

4. Bagi peneliti sendiri, penulisan laporan hasil pengkajian dan penelitian ini tidak lain adalah merupakan bentuk pertanggungjawaban atas keilmuan, khususnya ilmu manajemen yang menjadi konsentrasi pendidikan dan tugas akhir serta syarat untuk penyelesaian studi di Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Setiap organisasi, baik yang bersifat profit atau non profit, milik pemerintah atau non pemerintah, tentu menginginkan kelanggengan dan pertumbuhan dalam aktivitas bisnisnya. Meski demikian, tidak semua organisasi bisa berhasil dalam menciptakan pertumbuhan dan mempertahankan kelanggengan bisnis sebagaimana yang diinginkannya tersebut. Ketidakterhasilan yang dimaksud merupakan refleksi kegagalan tim manajemen untuk mencapai tujuan strategis organisasi yang disebabkan oleh banyak hal. Musa Hubeis dan Mukhammad Najib (2008: 3), menyebut beberapa faktor penyebab kegagalan organisasi dan membedakannya ke dalam dua faktor. Pertama, faktor yang bersifat **internal** seperti: (a) Buruknya manajerial perusahaan, (b) Ketersediaan modal yang terbatas, (c) Kurangnya daya inovasi, dan lain-lain. Kedua, faktor yang bersifat **eksternal**, seperti: (a) Situasi persaingan yang sangat tinggi yang tidak mampu dihadapi, (b) Adanya perubahan dalam lingkungan bisnis yang tidak dapat diantisipasi, dan lain-lain. Untuk itulah diperlukan adanya pendekatan strategis (*strategic approach*), yaitu pendekatan manajerial yang komprehensif dan berorientasi jangka panjang untuk mengelola pertumbuhan perusahaan di tengah situasi persaingan yang sangat tajam dan penuh resiko ini. Salah satunya adalah dengan membuat **peta strategi** yang tepat, sesuai dengan perubahan lingkungan dan tantangan yang sedang dan akan dihadapi.

Definisi Strategi

Thompson (2008 : 3) mendefinisikan strategi, sebagai “*Strategy is management's action plan for running the business and conducting operations*” (Strategi adalah rencana kerja manajemen untuk menjalankan bisnis dan melaksanakan operasi). Definsi lain ditawarkan oleh Robert A. Pitt dan David Lei (2000 : 6-7) yang mengatakan bahwa strategi berkaitan dengan berbagai ide, rencana dan dukungan yang dipergunakan perusahaan-perusahaan untuk bersaing melawan para pesaingnya.

Dari dua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu **alat** untuk mencapai tujuan, yaitu tujuan organisasi/perusahaan.

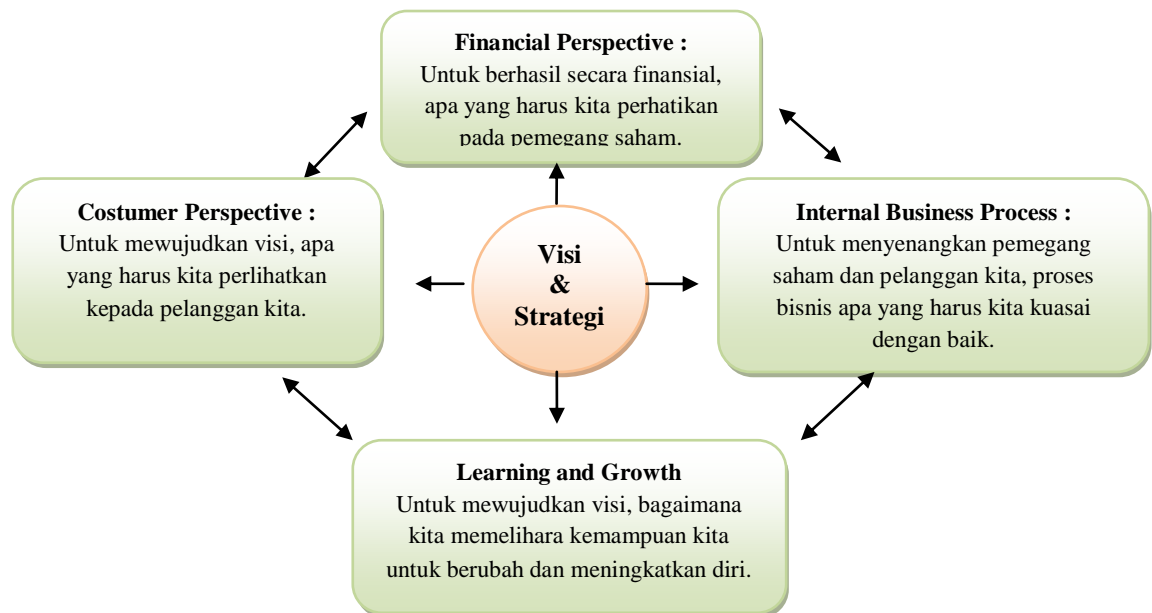
Peran Strategi dalam Manajemen

Sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, peran strategi tidak lain adalah untuk membantu organisasi mencapai keunggulan dan menghasilkan kinerja yang berhasil dalam jangka panjang. Keunggulan bersaing berasal dari kemampuan organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan dengan lebih baik dan lebih efektif dibanding para pesaingnya. Untuk itu Thompson, (2008: 13) mengatakan:

“to qualify as a winner, a strategy has to be well matched to industry and competitive conditions, a company's best market opprtunities, and other aspects of the enterprise's external environment”. (untuk menjadi pemenang, strategi yang dibuat harus cocok dengan kondisi internal industri dan situasi persaingan yang ada, peluang pasar yang terbaik, dan aspek lain yang berupa kondisi lingkungan eksternal perusahaan).

Keunggulan Strategi Berbasis *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* adalah konsep pengukuran kinerja yang komprehensif dan koheren. Komprehensif karena melibatkan empat perspektif bisnis, yaitu: (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, serta (4) pembelajaran dan pertumbuhan, sedang koheren terwujud karna adanya hubungan saling berpengaruh pada tiap-tiap perspektif tersebut (merupakan hubungan sebab-akibat). Dengan demikian pengukuran tiap scorecard tidak hanya berlaku untuk menilai eksekusi kegiatan dalam satu perspektif dan menjadi tanggungjawab manajer pada bidang tertentu saja, tetapi juga terkait dengan bidang lain untuk bersama-sama mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi/perusahaan. Tujuan dan pengukuran dalam konsep *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi sebagaimana tertuang dalam gambar berikut :



Gambar 1
Rerangka *Balanced Scorecard*
(Sumber: Kaplan dan Norton dalam Heru Kurnianto T, 2006 : 37)

Meski pada awalnya konsep *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja organisasi, namun belakangan konsep ini telah dikembangkan sebagai **konsep manajemen strategi yang aplikatif**, karena diturunkan dari **visi – misi** dan **kapabilitas organisasi** yang ada. Mulyadi, dalam Tjahjono (2004), bahkan berpendapat bahwa konsep *Balanced Scorecard* pada akhirnya juga berfungsi sebagai *working model* untuk menyelesaikan proses manajemen ‘penting’ berikut ini :

1. Memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren.
2. Menjadi *working model* untuk mengkomunikasikan strategi dan memudahkan penerjemahan visi ke dalam perencanaan aksi dan strategi.
3. Memperjelas umpan balik pelaksanaan perencanaan strategi, sehingga memudahkan evaluasi terhadap rencana operasi dan perencanaan strategi.

Sebagai konsep manajemen strategi, proses pengimplementasian *Balanced Scorecard* dalam suatu organisasi, pada akhirnya juga memunculkan sistem manajemen baru, seperti : (1) konsensus tentang strategi, (2) meningkatkan fokus, (3) mengembangkan kepemimpinan, (4) melakukan proses pembelajaran pada organisasi, (5) menyusun sasaran-sasaran strategik, (6) menyeimbangkan program, dan (7) membangun sistem umpan balik. (Heru Kurnianto T, 2009: 3). Dengan demikian, pendekatan manajemen berbasis *Balanced Scorecard* bisa menjadi sistem manajemen strategi yang bersifat komprehensif, terpadu, seimbang dan terukur.

Penyusunan Peta Strategi Berbasis *Balanced Scorecard*

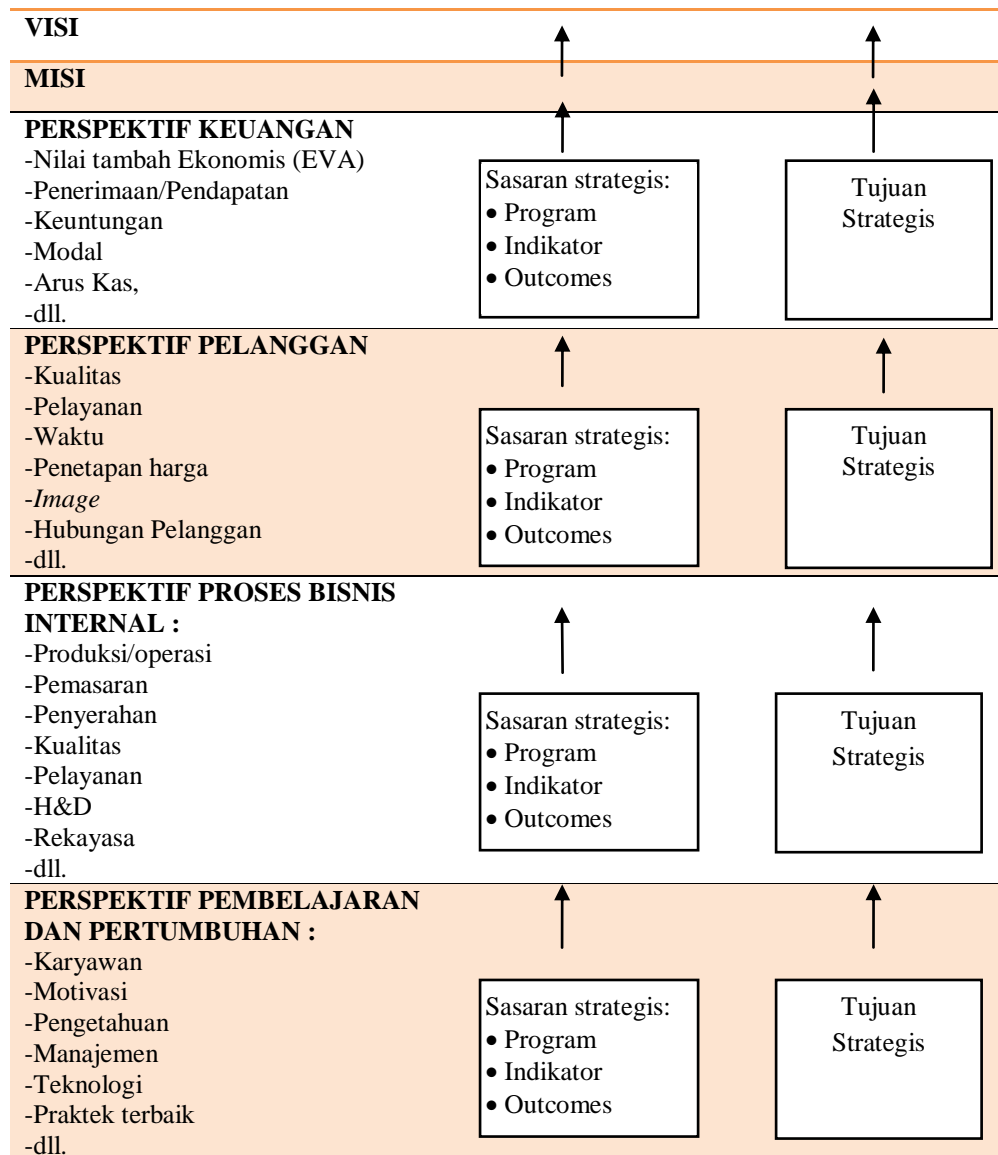
“Peta strategi merupakan alat komunikasi yang digunakan untuk menceritakan bagaimana nilai dibangun dalam organisasi. Dalam peta strategi akan ditunjukkan langkah demi langkah yang menghubungkan sasaran-sasaran strategis dalam dan antar perspektif.” (Tjahjono, 2004).

Prinsip penyusunan peta strategi harus mencakup ke-empat perspektif secara komprehensif dan koheren (Tjahjono, 2004). Proses perumusan strategi disini biasanya dimulai dari perspektif yang merupakan tujuan akhir (*ultimate goal*) yang letaknya di ujung paling atas, pada umumnya perspektif keuangan, sebaliknya dalam upaya implementasi atau pelaksanaannya, akan dimulai dari langkah (perspektif) yang terbawah yaitu pembelajaran dan pertumbuhan sebagai fondasi organisasi. Dalam contoh penyusunan peta strategi diceritakan bahwa keberhasilan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selanjutnya akan menjadi kinerja pendorong (*lead performance*) untuk perspektif berikutnya yaitu proses bisnis internal. Selanjutnya, kinerja yang baik dari perspektif proses bisnis internal tentu akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang berdampak pada peningkatan pangsa pasar yang menjadi barometer keberhasilan perspektif pelanggan, Selanjutnya kinerja yang baik dari perspektif pelanggan akan mendorong kinerja akhir (*ultimate performance*) yaitu perspektif keuangan.

Sementara itu, menurut Kaplan, penyusunan peta strategi untuk organisasi pemerintah (non profit) biasanya disusun berdasarkan pertimbangan sebagai berikut:

“*In fact, non profit and government agencies should consider placing an overarching objectives at the top of their scorecard that represents their longterm objectives..... For a non profit or government agency, the financial measures are not the relevant indicator of whether the agency is delivering on its mission. The agency mission should be featured and measured at the highest level of its scorecard*” (pada kenyataannya, organisasi non profit dan organisasi pemerintah meletakkan tujuan utama di bagian atas scorecard yang merupakan tujuan jangka panjang mereka..... Bagi organisasi pemerintah ataupun yang non profit, berbagai kebijakan keuangan bukanlah indikator yang relevan untuk mengukur apakah organisasi tersebut mencapai misinya. Misi organisasi harus diutamakan dan diukur pada level tertinggi dalam scorecard mereka). (Northon dan Kaplan, 1996: 135).

Penyusunan peta strategi juga dicontohkan melalui gambar berikut ini :



Gambar 2
Peta Strategi untuk Program *Balanced Scorecard*
Sumber: Gaspersz (2002) dalam Heru Kurnianto T., (2009: 46)

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli 2009 dan bertempat di TVRI stasiun D.I.Y, Jl. Magelang Km 4,5 Yogyakarta.

Alasan Penelitian

Penelitian ini dilatar-belakangi oleh besarnya keinginan peneliti untuk menganalisis keberhasilan strategi yang diterapkan TVRI stasiun D.I.Y saat ini, dan bagaimanakah peta strategi yang tepat untuk pengembangan TVRI stasiun D.I.Y berbasis *Balanced Scorecard*.

Responden dan Metode Pemilihan Sampel

Responden dalam penelitian ini adalah semua karyawan TVRI, khususnya TVRI D.I.Yogyakarta, baik yang duduk dalam jabatan struktural (manajemen) ataupun administrasi dan fungsional.

Adapun metode sampling yang digunakan adalah *Purposive – Stratified Random Sampling* yang artinya adalah : semua responden dalam penelitian ini pada dasarnya memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih secara acak (Tjahjono, 2009), namun untuk memudahkan penelitian, peneliti akan memilih beberapa responden yang berkompeten untuk dijadikan sampel dalam penelitian ini mewakili semua responden yang ada. Kompetensi sampel akan dilihat dari relevansi terhadap jabatan, pendapat ataupun keberadaan responden terhadap sasaran penelitian yang dituju. Pemilihan sampel responden juga dilakukan dengan sistem kuota atas elemen-elemen yang ada di dalam organisasi TVRI stasiun D. I. Yogyakarta.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi kasus atau *case study*. Sedang pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, dimana data yang diperoleh akan dilaporkan dalam bentuk uraian dan pemaparan. Pendekatan kualitatif digunakan karena pendekatan ini memungkinkan perumusan gejala, informasi ataupun keterangan mengenai suatu proses, dilakukan melalui sebuah kajian ataupun gagasan pelaku yang terlibat di dalamnya (Uma Sekaran, 154-160).

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini akan dikelompokkan ke dalam dua jenis, yaitu:

1. Data Primer

Adalah data yang dikumpulkan dari sumber-sumber asli untuk tujuan tertentu. Dalam hal ini data primer adalah data yang peneliti peroleh secara langsung dari karyawan dan manajemen TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta melalui sebuah wawancara.

2. Data Sekunder

Adalah data yang bersifat publik, yang terdiri atas data kearsipan, dokumen, buku-buku, teknologi informatika dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Data sekunder akan diperoleh peneliti secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain. (Mudrajad Kuncoro, 2003: 136).

Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data dan informasi dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Adalah percakapan yang dilakukan oleh dua pihak dalam hal ini pewawancara yang mengajukan pertanyaan, dan yang diwawancarai memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara bisa dibedakan menjadi dua macam: 1) wawancara yang bersifat terstruktur (sudah dipersiapkan daftar pertanyaannya) dan 2) wawancara yang tidak terstruktur (pewawancara tidak memasuki situasi wawancara dengan urutan pertanyaan yang terencana untuk ditanyakan pada responden). Tujuan wawancara tidak terstruktur

Adalah membawa beberapa isu pendahuluan ke permukaan supaya peneliti dapat menentukan variabel yang memerlukan investigasi ataupun penelitian secara lebih mendalam. (Uma Sekaran, 4the: 67-68).

2. Observasi

Adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung di lapangan untuk mendapatkan informasi atau pencatatan data secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada suatu obyek penelitian. (Uma Sekaran, 4the : 102).

3. Dokumentasi

Adalah teknik memperoleh informasi yang didapat dari dokumen, laporan, ensiklopedi, artikel, jurnal ataupun berbagai literatur dan tulisan yang berkaitan dengan penelitian ini.

4. Kajian Pustaka

Adalah teknik memperoleh informasi dan kajian-kajian teori dari para ahli yang didapatkan dari berbagai buku-buku khususnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Alasan pentingnya studi yang bersifat literature adalah untuk memastikan bahwa tidak akan ada variabel penting dari masa lalu yang ditemukan berulang kali dan mempunyai pengaruh besar atas masalah, yang terlewatkan. Sebab seringkali terjadi sejumlah variabel tidak pernah mengemuka dalam wawancara, entah karna karyawan tidak dapat mengungkapkannya atau tidak menyadari dampaknya, sehingga variabel tersebut tidak dinyatakan secara spesifik atau tidak terungkap dalam wawancara, sementara variabel tersebut sangat berpengaruh pada masalah penelitian, maka penelitian ini dianggap gagal. Studi literature disini, untuk menghindari hal itu terjadi. (Uma Sekaran, 4the : 83).

5. Kajian Informatika (internet)

Adalah tehnik pengumpulan data dan informasi melalui melalui media informatika atau yang lebih dikenal dengan internet. Dengan mengakses data yang diinginkan secara on-line maka dengan cepat data atau informasi tersebut dapat diperoleh.

Definisi Operasional Variabel Penelitian Berbasis *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Nilai dan Manfaat (*Value and Benefit Perspective*)-merujuk pada Tjahjono (2004) dengan mempertimbangkan peran publik TVRI.

Beberapa elemen yang akan dikaji disini terkait dengan:

- a. Pernyataan visi dan misi organisasi TVRI Pusat ataupun TVRI stasiun DIY.
- b. Alat dan kecukupan proses sosialisasi visi dan misi tersebut.
- c. Kesesuaian perumusan visi dan misi dengan kondisi internal dan eksternal organisasi.
- d. Perencanaan jangka panjang dan strategi yang dipilih untuk mengimplementasikan visi dan misi tersebut.

2. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

- a. Konsep umum sistem pembiayaan & penganggaran organisasi (TVRI stasiun DIY).
- b. Sumber pendapatan (*revenue*) dan langkah-langkah strategis untuk membangun pertumbuhan, kemampuan dan keberhasilan bidang Keuangan.
- c. Pendaya-gunaan asset dan efisiensi sebagai usaha untuk meningkatkan pendapatan.
- d. Konsep pengelolaan dan penggunaan anggaran.
- e. Target keuntungan.
- f. Pola pertanggung-jawaban Keuangan.

3. Perspektif Pelanggan (*Costumer Perspective*)

- a. Langkah strategis untuk menerjemahkan visi –misi dan pelayanan kepada pelanggan.
 - b. Program yang diperuntukan bagi pemeliharaan dan peningkatan kepuasan pelanggan.
 - c. Tindakan untuk mendapatkan respon dan menyerap keinginan pelanggan.
 - d. Usaha-usaha untuk mencari pelanggan baru (*new customer acquisition*).
 - e. Usaha-usaha untuk meningkatkan pangsa pasar (*market share*).
 - f. Perumusan strategi pemasaran dan strategi bersaing.
 - g. Usaha-usaha untuk meningkatkan kinerja pemasaran.
 - h. Usaha yang dilakukan untuk menentukan posisi produk yang dihasilkan.
 - i. Usaha untuk membangun citra organisasi dan program siaran.
 - j. Usaha untuk membangun kekuatan baru organisasi lewat kerjasama / kemitraan.
 - k. Manfaat yang diperoleh dari kerjasama kemitraan.
 - l. Kendala yang dihadapi dalam membangun kerjasama kemitraan.
4. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)
 - a. Implementasi visi dan misi di dalam proses bisnis internal organisasi.
 - b. Produk dan jasa yang dihasilkan.
 - c. Proses inovasi dan desain produk serta jasa yang dihasilkan.
 - d. Proses operasi produksi.
 - e. Membangun dan membina hubungan dengan pelanggan.
 - f. Pelayanan purna jual.
 - g. Penciptaan keunggulan komparatif dan kompetitif produk.
 5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)
 - a. Usaha untuk menumbuh-kembangkan organisasi.
 - b. Identifikasi faktor-faktor strategis (SDM, teknologi dan sarana-prasarana lainnya).
 - c. Usaha untuk membangun kompetensi dan kemampuan SDM.
 - d. Usaha untuk membangun motivasi dan penyesuaian SDM.
 - e. Usaha untuk menumbuh-kembangkan budaya kerja yang positif.

Disamping berbagai variabel penelitian berbasis *Balanced Scorecard* sebagaimana diuraikan diatas, untuk melengkapi sudut pandang pembahasan, peneliti juga melakukan sejumlah analisis terhadap kondisi internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap posisi dan keberadaan TVRI stasiun DIY sebagai berikut:

1. Kondisi Internal Organisasi
 - a. Status hukum organisasi (TVRI stasiun DIY)
 - b. Manajemen organisasi
 - c. Struktur organisasi dan garis komando dalam organisasi
 - d. Sistem dan budaya organisasi
2. Kondisi Eksternal Organisasi
 - a. Politik dan per-Undang-Undang-an
 - b. Ekonomi
 - c. Sosial
 - d. Budaya

Metode Analisis dan Pembahasan

Metode analisis dan pembahasan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang sangat sesuai untuk menggambarkan realitas organisasi, khususnya yang terkait dengan

obyek kajian dalam penelitian ini. Selain itu, melalui analisis dan pembahasan secara deskriptif, penelaahan terhadap kasus akan dapat dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail serta komprehensif.

Dengan mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal serta strategi yang ada, maka data yang diperoleh akan dianalisa guna mencari alternatif serta jawaban untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi. Adapun langkah analisis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Peneliti akan mendeskripsikan visi, misi, strategi dan kebijakan yang ada di TVRI pada umumnya dan TVRI Stasiun DIY pada khususnya.
2. Selanjutnya peneliti akan menganalisis efektifitas dan keberhasilan strategi itu terhadap pengimplementasian cetak biru sebagai sumber kebijakan umum, kebijakan penyiaran, kebijakan pengembangan kelembagaan, serta capaian hasil kinerja yang telah ada, melalui kajian analitis berbasis *Balanced Scorecard*.
3. Hasil penelitian dan analisis tersebut akan peneliti rangkum dalam sebuah kesimpulan, dan bermanfaat sebagai dasar pemberian rekomendasi dalam bentuk peta strategi pengembangan TVRI stasiun D.I.Yogyakarta berbasis *Balanced Scorecard*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Nilai dan Manfaat (*Value and Benefit Perspective*)

Dalam *Blue Print* TVRI (2006: 9), telah disebutkan bahwa tujuan TVRI sebagai TV Publik adalah memberikan pelayanan informasi kepada masyarakat yang bersifat netral, independen dan tidak komersial. Sebagai TV Publik, secara konsisten TVRI harus mampu memberdayakan publiknya, dan menjadi basis bagi munculnya masyarakat madani (*civil society*), penyangga demokrasi, serta memajukan dan meninggikan peradaban bangsa. Untuk itulah diperlukan adanya kesediaan diri setiap insan TVRI untuk merubah pola pikir (*mindset*)-nya, sehingga dapat memberikan pelayanan dan menyatukan dirinya dalam semangat dan dinamika kepublikan. Dalam kenyataannya, TVRI stasiun DIY telah memiliki Visi-Misi tersendiri, mengadopsi visi - misi TVRI secara Nasional dan ditambahkan menjadi sbb:

1. Visi TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta adalah :
Terwujudnya TVRI stasiun DIY sebagai TV Publik yang independen, profesional, terpercaya dan pilihan masyarakat Yogyakarta, dalam keberagaman usaha dan program yang ditujukan untuk melayani kepentingan masyarakat dalam upaya memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan masyarakat, dan melestarikan nilai budaya yang berkembang di Yogyakarta dalam rangka memperkuat kesatuan nasional melalui jejaring TVRI Nasional.
2. Misi TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta adalah:
 - a. Mengembangkan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sebagai media perekat sosial sekaligus media kontrol sosial yang dinamis.
 - b. Mengembangkan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta menjadi pusat layanan informasi yang utama serta menyajikan hiburan yang sehat dengan mengoptimalkan potensi daerah dan kebudayaan yang tumbuh dan berkembang di Yogyakarta.

- c. Memberdayakan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta menjadi pusat pembelajaran demokratisasi dan transparansi informasi dalam rangka mewujudkan masyarakat madani.
- d. Memberdayakan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta sebagai Televisi Publik yang bertumpu pada keseimbangan informasi dengan tetap memperhatikan komunitas terabaikan.
- e. Memberdayakan TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta menjadi media untuk membangun citra positif Yogyakarta sebagai pusat budaya, pendidikan dan pariwisata ditingkat nasional, regional maupun di dunia internasional melalui jejaring TVRI Nasional.

Terkait dengan implementasi Visi Misi tersebut, berdasarkan hasil survey (tertulis dan wawancara) memperlihatkan bahwa pada umumnya meski unsur pimpinan TVRI stasiun DIY tidak dapat menyebutkan pernyataan visi - misi tersebut secara jelas, namun tampaknya mereka cukup memahami keberadaan visi - misi yang telah ditetapkan. Pengetahuan dan pemahaman mereka selanjutnya dijadikan dasar untuk secara maksimal berusaha merealisasikannya. Tetapi upaya tersebut hasilnya masih kurang. Hal ini disebabkan pengetahuan dan pemahaman para staf terhadap visi dan misi serta sasaran organisasi yang minim atau rendah. Minim dan rendahnya pengetahuan dan pemahaman mereka tersebut disebabkan oleh banyak hal, antara lain:

1. Kurangnya sosialisasi akan visi, misi, dan sasaran organisasi TVRI
2. Terbatasnya penerbitan dan media lain untuk menjelaskan/mensosialisasikan visi, misi, dan sasaran organisasi tersebut
3. Ketidakpedulian staf
4. Rendahnya pengetahuan dan pendidikan para staf

Namun demikian, bukan berarti bahwa manajemen TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta telah gagal dalam mengimplementasikan visi dan misinya, karena kenyataannya banyak program siaran yang diproduksi untuk mengimplementasikan nilai-nilai yang terkandung dalam visi-misi dan menghasilkan pendapatan dalam berbagai jumlah dan bentuk. Manajemen dan staf TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta menyadari bahwa masih banyak yang harus dilakukan dan harus diperbaiki dalam hal peningkatan kualitas produk siaran. Diantaranya adalah mengatasi berbagai kendala yang ada, seperti:

1. Terbatasnya dana yang tersedia untuk (a) melaksanakan program penyegaran dan pengembangan kualitas SDM, (b) menginovasi berbagai jenis program siaran, (c) mengakuisisi peralatan dan teknologi yang mutakhir dalam dunia penyiaran, (d) melakukan pemeliharaan fasilitas yang ada.
2. Masih dipergunakannya peralatan produksi dan teknologi yang sudah ketinggalan jaman (sistem analog) sehingga menambah sulitnya upaya untuk memenangkan persaingan.
3. Rendahnya kualitas SDM dan terdapat cukup banyak staf teknis yang sudah berumur tua dengan memiliki kemampuan dan ketrampilan (*skills*) yang tidak relevan dengan tuntutan perkembangan teknologi.
4. Masih rendahnya kemampuan kewirausahaan SDM yang dibuktikan dengan (a) belum diterapkannya sistem manajemen modern yang profesional dalam mengelola organisasi (b) rendahnya kreativitas staf dan pimpinan, dan (b) belum ditemukannya terobosan baru dalam menumbuh-kembangkan organisasi TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.

Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Keterbatasan dana/modal untuk membiayai mata anggaran yang ada, membuat manajemen TVRI D.I.Y tampak tidak begitu gembira (*happy*), dan akhirnya berdampak pada usaha pengimplementasian rencana strategis serta kebijakan yang tidak populer, seperti:

1. Efisiensi Produksi, yang ditempuh dengan melakukan:

a. Efisiensi Biaya (*Cost Efficiency*).

Besarnya biaya produksi di TVRI telah ada ketentuan tersendiri yang mengaturnya. Namun keterbatasan dana, memaksa manajemen dan pelaksana membatasi komponen yang dibutuhkan atau mengurangi besarnya, sehingga produksi-pun tidak memenuhi standar atau sasaran target yang diinginkan. Sementara nilai dasar TVRI yang dituangkan di dalam *blueprint* TVRI mengatakan bahwa TVRI “tidak komersial, tidak semata-mata mencari keuntungan, tetapi lebih mengutamakan peningkatan pelayanan kepada publik” (Cetak Biru TVRI, 2006 : 11). Dalam menjalankan kebijakan penyiarannya, (Cetak Biru TVRI, 2006: 13) TVRI (1) “wajib memperhatikan aspek-aspek keuntungan sosial, budaya dan kepublikan, dan (2) wajib memperhatikan faktor-faktor kompetisi dan/atau teknologi informasi yang meliputi : isi siaran (*program content*), waktu tayang (*program lay-out*), struktur acara (*program structure*), kemasan acara (*program montage*), promosi acara (*program promotion*), kualitas video dan audio (*program audio-video quality*) serta kecanggihan dan perkembangan teknologi (*program technology*). Sayang dalam kenyataannya, justru hal yang terkait dengan eksekusi dan perencanaan program sebagai soko guru dari idealisasi yang terkandung dalam cetak biru TVRI tersebut akhirnya sering dikesampingkan. Para produser ataupun *program director* terjebak dengan aturan birokrasi (aturan penganggaran program) yang kaku dan acap menjadi penghalang munculnya kreatifitas.

b. Peningkatan Penggunaan Asset (*Increase Asset Utilization*).

Sesuai dengan tujuannya (Cetak Biru TVRI, 2006 : 21-31) Dewan Direksi TVRI telah diarahkan untuk “mengembangkan kelembagaan dan sumber daya”, dan “senantiasa berusaha meningkatkan daya guna dan hasil guna”. Di samping itu Dewan Direksi dan jajarannya diamanati untuk (1) inventarisasi status dan kepastian kepemilikan aset baik yang bergerak maupun yang tidak bergerak, dan (2) pengelolaan dan pemanfaatan aset semaksimal mungkin untuk kepentingan TVRI. Bahkan dalam uraian kerja (*job description*) disebutkan bahwa salah satu tugas Direksi adalah ‘pemanfaatan aset untuk mendapatkan revenue’. Untuk itu, pihak manajemen TVRI berpeluang besar untuk melakukan “penggalangan kerjasama usaha dalam satu pintu dan terintegrasi”.

c. Perbaikan Produktivitas (*Productivity Improvement*).

Rasionalisasinya adalah dengan dilakukannya perbaikan produktivitas, maka akan menunjang peningkatan daya saing program. Naiknya daya saing program siaran akan berdampak pada peningkatan daya jual dan minat pembeli. Konsekuensi dari peningkatan daya jual dan minat pembeli akan berdampak positif pada penambahan pendapatan (*revenues*). Langkah strategis ini jelas mengarahkan pada program siaran (produk TVRI) yang bermutu tinggi dan memperhatikan aspek perlindungan serta hak-hak publik. Kedua, program siaran yang diproduksi harus memperhatikan perkembangan selera dan

pengetahuan masyarakat serta mampu mengantisipasi arah transformasi tingkat intelektual masyarakat menuju *knowledge society*. Namun kenyataannya kondisi yang ideal ini sangat sulit dicapai. Artinya meski perbaikan itu sudah dilakukan namun masih sebatas mengoptimalkan sarana dan prasarana yang ada dan masih jauh tertinggal dengan apa yang dilakukan TV Swasta.

2. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*).

Kebijakan keuangan TVRI yang ada telah mengarah pada upaya peningkatan pendapatan yang berasal dari : (a) iuran masyarakat, (b) APBN / APBD, (c) siaran iklan, dan (d) usaha lain yang sah. Kenyataannya, iuran masyarakat masih sulit dilakukan mengingat belum adanya payung hukum yang kuat, sedang APBN 80% anggaran yang diterima (keseluruhan berjumlah 14 Milyar/tahun) digunakan untuk menggaji pegawai sedang 20% sisanya untuk produksi serta pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana lainnya. Demikian pula siaran iklan belum dapat diharapkan karna rendahnya minat pengusaha dan jangkauan siaran yang terbatas. Beruntung TVRI DIY dapat melakukan kerjasama kemitraan strategis dengan pihak lain (Pemda Bantul dan beberapa Dinas Propinsi maupun Kabupaten) serta kegiatan Otobursa.

Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam sudut pandang organisasi TVRI, pelanggan/customer/pemirsa/publik adalah obyek utama yang harus diberi kepuasan (*satisfaction*) dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya (*wants and needs*). Beberapa aspek dalam perspektif ini diantaranya adalah : kualitas produk, pelayanan, waktu penyampaian, harga, dan adanya “citra yang baik” secara kelembagaan sehingga mampu menghasilkan simpati masyarakat.

Dengan landasan itulah Direksi membuat langkah konkrit di antaranya adalah : (1) memperbaiki kualitas pemancar di berbagai Daerah bahkan juga re-lokasi dan pengadaan pemancar baru (Monitor TVRI, Edisi 6: 2), (2) menetapkan tahun 2009 sebagai tahun produksi dengan tujuan mengurangi jumlah program acara *re-run* (tayang ulang) dan memperbaiki kualitas program acara yang ada (Monitor TVRI, Edisi 3 : 8), (3) melanjutkan strategi dengan menetapkan tahun 2010 sebagai tahun tampilan (Monitor TVRI, edisi 10) yang tujuannya tidak lain adalah semakin mempertajam “warna” TVRI sebagai TV Publik. Selain itu: (1) TVRI juga wajib mengembangkan ke-Bhineka-an program dan aneka pelayanan yang dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat, (2) siaran berita TVRI harus mengutamakan kemurnian fakta, kebenaran, keakuratan, kenetralan, keseimbangan, kecepatan, kedekatan dan relevansi. Namun karna terbatasnya Teknologi & SDM (jumlah & ketampilannya), maka upaya peningkatan kualitas, pelayanan dan penyampaian produk sebagai aspek strategis diatas masih sulit diwujudkan.

Hal yang sama juga terjadi dalam hal penetapan harga (*rate card*) dalam organisasi TVRI yang merupakan kewenangan dan tugas dari Bidang Pengembangan Usaha TVRI (sesuai dengan Peraturan Dewan Direksi Lembaga Penyiaran Publik TVRI Nomor 154/PRTR/Direksi-TVRI/2006). Konsepsi penetapan harga bagi organisasi TVRI selayaknya dilakukan dengan mempertimbangkan hal-hal sbb: (1) biaya produksi, (2) ROI (*return on investment*) atau kembali modal investasi, (3) tingkat persaingan pasar, (4) kualitas produk, (5) visi dan misi bisnis organisasi yang dalam hal ini TVRI ‘tidak komersial’ artinya tidak mencari untung, dan (6) daya beli pelanggan / masyarakat, serta tingkat kepuasan atau yang

bisa diberikan oleh penjual yang dalam hal ini TVRI. Pada kenyataannya hal tersebut menimbulkan kesulitan bagi TVRI untuk menentukan kebijakan harga yang tepat atau layak, yang harus dicapai untuk meningkatkan tingkat kesehatan ekonomi atau keuangan. Penentuan harga pada akhirnya hanya berkisar pada besarnya biaya produksi dan durasi yang dibutuhkan serta kesepakatan antara penjual dan pembeli di lapangan.

Upaya pembentukan citra TVRI sebagai TV Publik seperti digariskan dalam cetak biru, dalam kenyataannya harus diakui sangat sulit. Minimnya dana untuk penyelenggaraan produksi telah menyebabkan para produser kesulitan dalam (1) menghadirkan narasumber ataupun pengisi acara yang berbobot, (2) setting dekorasi yang spektakuler, (3) tatabusana yang *up to date*, dll. Sehingga pada akhirnya secara umum TVRI harus puas dengan tampilan yang “standar” bahkan terkesan “Jadul” (baca : zaman dulu alias kuno).

Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Hal yang termuat dalam perspektif ini berkaitan dengan berbagai usaha TVRI stasiun D.I.Yogyakarta dalam membangun kapasitas dan keunggulannya sehingga mampu memberi dukungan yang baik kepada produk (siaran) yang dihasilkan, budaya korporat yang kondusif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja, serta pelayanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan atau *stakeholder*-nya. Untuk merealisasikan kemampuan tersebut, ada beberapa sasaran strategis yang perlu diusahakan, yaitu: (a) inovasi program, (b) proses produksi, (c) kualitas program, (d) hubungan yang baik dengan pelanggan, (e) penyampaian program, dan (f) pelayanan berbudaya.

1. Inovasi Produk (*Product Inovation*).

Di dalam Cetak Biru TVRI (2006: 33) disebutkan adanya Pusat Penelitian dan Pengembangan yang bertugas menyelenggarakan penelitian secara mandiri ataupun bekerjasama dengan pihak lain (di dalam / di luar negeri). Tapi dalam realisasinya, penelitian tersebut sangat jarang dilakukan, Sekali lagi masalah anggaran menjadi sumber kendalanya. Sejak tahun 2000 Pusdiklat TVRI sama sekali tidak diberi anggaran. Baru pada tahun 2007 Pusdiklat kembali mendapatkan anggaran Rp 1 Milyar (0,1 % dari anggaran TVRI secara keseluruhan). Tahun 2008 mendapat Rp 600 Juta (0,2% dari anggaran TVRI secara keseluruhan) dan pada tahun 2009 mendapat Rp 3,7 Milyar (0,5% dari anggaran TVRI secara keseluruhan). Hal ini menunjukkan rendahnya komitmen dalam hal upaya pengembangan SDM yang akan berimplikasi pada peningkatan kualitas ataupun inovasi produk.

2. Proses Produksi (*Broadcast Program Production Proses*).

Dalam konteks ini manajemen TVRI berwenang (1) menetapkan standar produksi dan penyiaran, (2) menetapkan standar peralatan, aturan, pengelolaan dan pemeliharaan, (3) penggalangan kerjasama, (4) membina hubungan secara harmonis dan berkesinambungan dengan *stakeholder*, dan (5) mengembangkan pola kemitraan dengan sesama pelaku media yang saling menguntungkan. Secara struktural kebijakan umum tersebut dilaksanakan dibawah koordinasi Bidang Program dan Pengembangan Usaha, Bidang Berita, dan Bidang Teknik, walaupun kondisinya belum optimal. Selanjutnya dalam menjamin kelancaran produksi & penyiaran, peneliti menemukan adanya rapat koordinasi “rakorsi” yang diselenggarakan seminggu sekali diikuti oleh semua pejabat struktural, mulai Kepala Stasiun, sampai koordinator. Namun sayang karna hambatan komunikasi

yang disebabkan oleh (1) lemahnya disiplin, (2) tiadanya forum rutin pada level dibawahnya / level pelaksana ataupun eksekusi, maka seringkali kebijakan yang telah diputuskan melalui rapat tersebut tidak terimplikasi di lapangan. Contoh : (1) Pada rapat koordinasi telah dilakukan evaluasi terhadap satu mata acara berikut kebijakan untuk mengoreksi. Namun karna info ini tidak sampai ke pelaksana, maka produksi selanjutnya kesalahan itu terjadi lagi. (2) Melalui Bidang Program / Berita, diputuskan adanya liputan tertentu, namun karna lemahnya komunikasi, atau prosedur ini diluar kebiasaan, administrasi tidak berjalan, akhirnya terjadi *overlap* di lapangan. Produser sudah mengundang tamu, tapi studio belum siap, atau sebaliknya pengisi acara sudah menunggu kehadiran TVRI, tapi petugas terlambat datang, dst.

3. Hubungan Dengan Pelanggan (*Customer Relationship*).

Perhatian dan pelayanan yang prima merupakan reflkeksi dari usaha untuk membangun hubungan baik antara produsen (pembuat program/TVRI stasiun D.I.Y) dengan konsumen (pelanggan). Di dalam Cetak Biru TVRI (2006: 12-17) telah dijelaskan berbagai kebijakan untuk mengembangkan strategi relasi publik sebagai berikut: (1) memberikan akses kepada masyarakat secara adil, (2) memberikan pelayanan prima kepada setiap pengisi acara, mitra dan tamu, (3) berperan aktif dalam *event* masyarakat baik yang bersifat lokal, regional, nasional dan internasional, (4) merespon keluhan masyarakat atau *public complain* dengan klarifikasi ataupun siaran yang sesuai dengan usul / masukan, keperluan dan tuntutan publik. Namun kenyataannya, budaya birokrat yang kaku, ditambah minimnya komunikasi internal sering menghambat keharmonisan hubungan dengan para pelanggan. Termasuk penanganan terhadap keluhan masyarakat dimana tugas tersebut selayaknya menjadi tugas Humas. Kenyataannya, secara organisatoris, struktur Humas hanya ada di kantor Pusat, sedang di stasiun Daerah ditempatkan dibawah Seksi SDM, yang logikanya menangani permasalahan internal. Di TVRI stasiun D.I.Y sebenarnya telah ada kebijakan dengan memindahkan Humas ini menjadi bagian dari Sekretariat Kepsta, Namun kenyataannya : (1) *overlap* dengan fungsi dan tugas seksi Pengembangan Usaha, khususnya dalam menjalin kerjasama / kemitraan. (2) Tiadanya anggaran yang tersedia menjadi kendala utama dalam menjalankan fungsi Kehumasan.

4. Penyampaian Produk (*Product / Program Delivery*).

Prinsip dasar Pemasaran dalam hal penyampaian ‘produk’ antara lain adalah: (1) tepat waktu, (2) sesuai harapan (keinginan dan kebutuhan), (3) harga dan kualitas terbaik, (4) pelayanan prima, dan (5) menghasilkan kemanfaatan keuangan yang rasional bagi pelanggan. Untuk itu, organisasi seharusnya: (a) mempelajari perubahan kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang, (b) mempengaruhi keinginan dan kebutuhan konsumen, dan (c) menciptakan nilai baru bagi pelanggan. Tetapi dalam banyak hal bahkan kita jumpai penyelenggaraan siaran TVRI “jauh” dari ketentuan diatas, seperti : (1) Siaran Berita yang tidak tepat waktu atau tidak “*On Time*”, (2) Isi Berita yang kurang “*Up to Date*” (alias basi), (3) Jam tayang yang kurang sesuai, dan (4) Pelayanan yang birokratis/standar.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Tujuan dari perspektif ini adalah: (1) meningkatkan produktivitas karyawan, (2) meningkatkan kemampuan sistem informasi dan (3) meningkatkan kemampuan organisasi.

Untuk itu, pembahasan dalam perspektif ini, ditekankan pada tiga dimensi modal : (a) modal sumber daya manusia, (b) modal informasi, (c) modal organisasi.

1. Modal Sumber Daya Manusia (*Human Capital*)

Jumlah SDM TVRI stasiun DIY cukup banyak, namun 80% usianya sudah diatas 40 tahun, dan mayoritas hanya berpendidikan SLTA. Status SDM (karyawan) TVRI adalah sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS DEPKOMINFO yang dipekerjakan pada LPP TVRI) di mana pembinaannya oleh KOMINFO telah didelegadilakukan secara terpusat kepada Direktur Umum LPP TVRI. Dewan Pengawas TVRI yang telah memberi tugas secara merata kepada semua Direksi untuk melakukan pengembangan kelembagaan dan pembinaan sumber daya manusia (SDM agar: (1) mengutamakan pelayanan prima kepada publik, dan (2) berkemampuan memberikan nilai tambah kepada publik. Untuk itulah manajemen TVRI memberi kesempatan kepada seluruh karyawan mengembangkan diri dan profesi sesuai dengan bakat, minat, kemampuan dan keahlian masing-masing. Terobosan ini juga dilakukan melalui kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan baik formal ataupun non formal. Pola pengembangan SDM TVRI dimaksudkan untuk : (1) meningkatkan kemampuan (*employees capabilities*), (2) meningkat produktivitas dan kualitas kerja mereka dan (3) agar SDM melakukan penyelerasan kembali (*realignment*) sistem insentif kerja dengan perilaku baru (*new behavior*) yang dibutuhkan oleh organisasi TVRI untuk menciptakan perspektif pertumbuhan yang lebih baik. Alhasil, TVRI stasiun D.I.Y telah melakukan kerjasama untuk penyelenggaraan diklat, baik yang terkait langsung dengan produksi acara ataupun yang bersifat pendukung. Sayangnya, Diklat ini sifatnya hanya sporadis dan tidak terencana, sekedar merespon dan memenuhi kebutuhan yang ada. Disisi lain Diklat yang diselenggarakan Pusdiklat TVRI seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada.

2. Modal Informasi (*Information Capital*)

Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang berbasis komputer ini idealnya harus ada di masing-masing satuan kerja dan *on-line* secara nasional, untuk menunjang sistem penyiaran ataupun produksi acara TVRI. Dalam kaitan ini arahan kebijakan umum TVRI antara lain mewajibkan seluruh unsur SDM TVRI untuk “mengikuti dan mempelajari teknologi yang berkembang di dunia untuk memilih teknologi yang sesuai standar teknologi penyiaran serta memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat”. (Cetak Biru, 2006: 39). Penerapan teknologi dimaksudkan (1) untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja SDM TVRI sekaligus pencapaian pertumbuhan pendapatan (*revenue growth strategy*), (2) untuk mendapatkan akses informasi secara luas. Dalam kenyataannya, TVRI stasiun D.I.Y sebenarnya telah berinvestasi dengan membeli sejumlah komputer canggih dan mengadakan kerjasama (secara barter) untuk pengadaan computer ini. Namun akhirnya pemanfaatan teknologi tersebut kurang optimal bahkan hanya terkonsentrasi di beberapa tempat, sehingga justru bidang Pemberitaan yang sejatinya sangat membutuhkan keberadaan alat tersebut dibiarkan dalam kekurangan.

3. Modal Organisasi (*Organization Capital*) :

Dalam perspektif organisasi, isu yang menjadi perhatian adalah (1) sistem manajemen organisasi, (2) struktur organisasi, (3) budaya organisasi, (4) kerja tim dan pembelajaran (*teamwork and learning*), (5) kreativitas dan inovasi, (6) proses produksi, dan (7) kegiatan

riset & pengembangan (*R&D-Research and Development*) serta teknologi. Semua elemen yang disebutkan pada akhirnya berujung pada usaha untuk menciptakan program siaran dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Dalam perspektif *learning and growth* TVRI, kajian yang dilakukan adalah mengidentifikasi praktek-praktek terbaik (*best practices*) dan inovasi yang terjadi di dalam organisasi dan menyebarkan praktek-praktek terbaik itu untuk ditiru oleh satuan kerja bahkan stasiun penyiaran di daerah yang lain. Agar proses ini berhasil harus ada sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge management system*) dan pengembangan budaya organisasi yang kondusif bagi tumbuh-kembangnya budaya pembelajaran (*a learning culture*) Bentuk lain dari budaya organisasi adalah (1) adanya budaya untuk melakukan perbaikan kualitas dan proses secara terus menerus (*continuous process and quality improvement*), dan (2) penyampaian pelayanan yang prima secara konsisten kepada pelanggan (*consisten service delivery to customer*). Selain itu, budaya organisasi yang harus dikembangkan adalah bahwa budaya itu sendiri harus dapat menjadi pemicu ide-ide dan solusi-solusi baru (*new ideas and solutions*) terhadap perbaikan-perbaikan secara terus menerus, dan kemudian membagi ide-ide dan solusi-solusi itu kepada kelompok kerja yang lain di dalam organisasi. Dalam perspektif ini manajemen TVRI telah membuat kebijakan umum mereka sebagaimana yang dimuat dalam Cetak Biru (2006: 9) yang mengatakan bahwa “membangun TVRI sebagai TV Publik adalah gugusan pemikiran yang ditujukan untuk membetuk satu *coprporate culture* yang baru, keluar dari retakan-retakan budaya yang ditimbulkan oleh berkali-kali terjadinya perubahan status hukum. Disadari sepenuhnya tanpa *corporate culture* yang baru, TVRI akan terjebak dalam lingkaran konflik kepentingan sempit yang destruktif. Untuk itu diperlukan adanya kesediaan diri dari setiap insan TVRI untuk mengubah *mindset*-nya, sehingga dapat melayani dan menyatukan dirinya dalam semangat dan dinamika kepublikan. Di samping itu dikatakan pula bahwa setiap satuan kerja di lingkungan TVRI wajib (1) “mengembangkan sistem dan mekanisme kerja dengan pola kesetaraan, keseimbangan dan kemitraan”, (2) “membangun lingkungan kerja yang aman, bersih, sehat, asri, harmonis, kompetitif, dan professional”, dan (3) “menumbuhkembangkan budaya dan etos kerja yang mengutamakan spiritualitas, kebangsaan, pluralitas, moralitas, intelektualitas dan supremasi hukum”. Tujuan dari pemikiran tersebut tidak lain adalah untuk : (a) Menciptakan pusat budaya pelanggan (*creating central customer culture*), (b) Menciptakan penyesuaian sasaran / kehendak pribadi (*creating alignment of personal goals*), (c) Menumbuhkan budaya bersama untuk kreativitas dan inovasi (*cultivate team culture for creativity and innovation*), (d) Budaya untuk perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement culture*). Untuk itulah manajemen harus jeli dalam mengidentifikasi dan menumbuhkan budaya karyawan yang tepat. Namun kenyataannya, dengan adanya perubahan status yang terjadi berkali-kali dalam kurun waktu yang singkat, fenomena perebutan kekuasaan yang terjadi dikalangan manajer di tingkat pusat, telah menelantarkan potensi organisasi dan berkembangnya budaya yang tidak sehat.

Peta Strategi Tvri Stasiun D.I.Y Berbasis *Balanced Scorecard*

Berdasarkan analisis hasil penelitian berbasis *Balanced Scorecard* diketahui bahwa : (1) rencana strategis, (2) tujuan strategis, (3) program kerja, dan (4) harapan sebagaimana telah

ditetapkan dalam cetak biru TVRI, ternyata belum terealisasi dengan baik. Demikian juga bentuk tayangan TVRI, belum mencerminkan keberadaannya sebagai LPP TV – PUBLIK sebagaimana terkandung didalam Cetak Biru TVRI.

Untuk itulah dibutuhkan peta strategi yang dibangun berdasar argumentasi sebagai berikut:

1. Perspektif Nilai dan Manfaat

Sesuai amanat UU Penyiaran 32/2002 dan Kebijakan Dewas dalam Cetak Biru TVRI menyebutkan bahwa lembaga TVRI (termasuk TVRI stasiun D.I.Y) merupakan LPP - TV Publik yang independen, tidak komersial, dan lebih mengutamakan unsur pelayanan serta kepuasan para *stakeholder* (Pemerintah, Karyawan dan Masyarakat). Untuk itu Perspektif Nilai dan Manfaat, ditempatkan di posisi teratas, karna hal ini merupakan tujuan ter-“hakiki” (yaitu tercapainya visi – misi organisasi dan sasaran kerja).

2. Perspektif Keuangan

Dari ketiga kendala: Keuangan, Infrastruktur dan SDM, peneliti berpendapat bahwa perspektif keuangan merupakan permasalahan yang krusial, sehingga perspektif ini harus ditempatkan pada posisi kedua. Alasannya tanpa adanya ketahanan dan ketersediaan dana yang cukup, maka nilai-nilai di dalam perspektif yang lain (seperti : Pelanggan, Bisnis Internal dan Pembelajaran Pertumbuhan) tidak akan dapat tercapai dengan baik.

3. Perspektif Pelanggan

Pencapaian nilai dalam perspektif keuangan tentu tidak akan lepas dari keberadaan nilai – nilai dalam perspektif yang berada diurutan berikutnya, yaitu Perspektif Pelanggan. Dalam persepektif ini segala upaya dikonsentrasikan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Adapun Nilai yang terkandung dalam perspektif ini harus tercermin pada beberapa elemen, antara lain : (a) Kualitas, (b) Waktu penyampaian, (c) Harga, (d) Segmen pasar, (e) Pelayanan, (f) Citra.

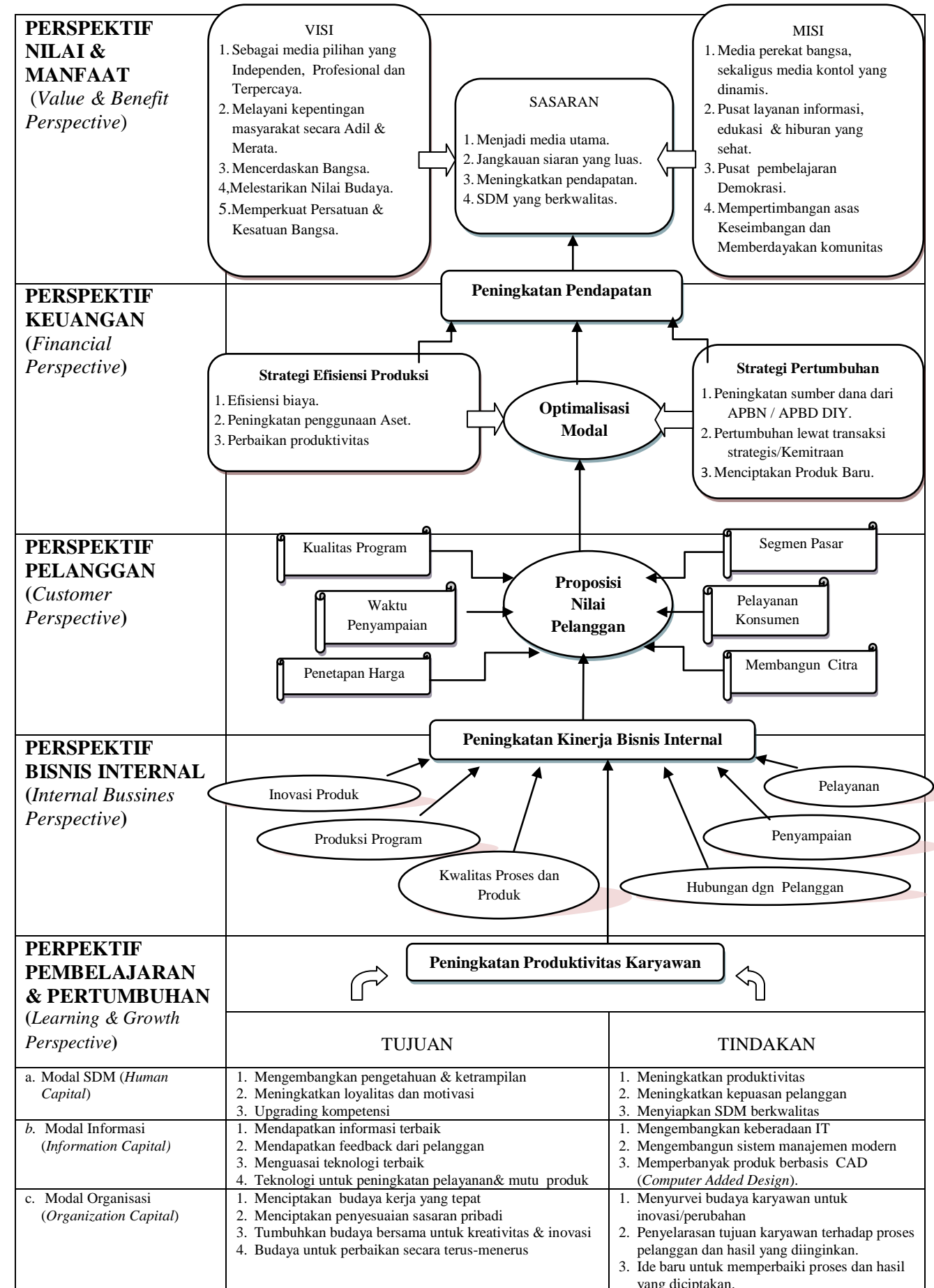
4. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan-pembelajaran menjadi sesuatu yang urgen untuk melandasi pencapaian beberapa perspektif yang ada di atasnya, karna di kedua perspektif inilah aksekusi terhadap nilai-nilai yang terkandung di dalam visi-misi yang sekaligus menjadi cita-cita organisasi dapat dilakukan. Nilai yang harus dibangun dalam perspektif ini adalah: inovasi, proses produksi, kualitas produk, pelayanan, penyampaian program, serta jalinan yang harmonis dan langgeng dengan pelanggan (*stakeholder's*).

5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, sengaja ditempatkan pada urutan terbawah. Hal ini disebabkan karna peneliti memandang bahwa perspektif ini merupakan fondasi yang harus terlebih dahulu dibangun untuk mencapai tujuan dan kapasitas organisasi, yang bertumpu pada tiga modal : (1) Modal SDM, (2) Modal Informasi, (3) Modal Organisasi. Ketiga modal tersebut harus diintegrasikan didalam satu bingkai untuk menuju adanya peningkatan produktivitas karyawan.

Selanjutnya alur pikir (*flow of chart*) peta strategi pengembangan TVRI stasiun DIY dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



Dalam tataran implementasi, peneliti juga merekomendasikan beberapa hal sebagaimana tertera dalam diagram berikut ini:

TUJUAN STRATEGIS	HASIL YANG DIUKUR	LANGKAH STRATEGIS
1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a. Kompetensi SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki pengetahuan dan ketrampilan utk melakukan inovasi program siaran. 2. Berkeahlian untuk mengopersikan peralatan dan teknologi terbaru di bidang pertelevisian. 3. Berkemampuan untuk mempresentasikan data & info yang memikat hati & kebutuhan pemirsa. 4. Mampu menciptakan pro-gram siaran seperti <i>current affairs</i> yang professional dan bermutu tinggi. 5. Unsur pimpinan yang memiliki ilmu manajerial, broadcasting standar internasional. jiwa dan semangat kewira-usahaan yang tinggi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan rekrutmen untuk penyiar/<i>broadcaster</i> yang dianggap ‘sangat layak’ tampil. 2. Mengundang pakar dari berbagai disiplin untuk evaluasi kerja TVRI dan memberikan pencerahan serta penyegaran ketraampilan dan pengetahuan. 3. Mengirim staf untuk dididik sesuai dengan bidangnya untuk meningkatkan profesionalisme dan ketrampilan khusus. 4. Menciptakan iklim yang kondusif, diantaranya rapat produksi, rapat redaksi, yang dilakukan secara rutin untuk menyusun program siaran baik yang berupa hiburan, pendidikan dan berita yang layak tayang.
b. Sistem Informasi	Penerapan sistem informasi untuk mendukung proses dan produksi program siaran, kerja manajemen dan administratif, serta peliputan berita TVRI.	Melakukan dan menyediakan sistem informasi yang dapat diakses dengan baik oleh semua pihak yang berkepentingan dengan organisasi TVRI.
c. Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja yang kondusif untuk berinovasi dan budaya kerja yang profesional, serta dilengkapi fasilitas kantor untuk dapat melakukan kerja secara lebih efektif – efisien dan mandiri.	Pembentukan budaya kerja yang profesional dan mandiri, yang memungkinkan bagi pengembangan potensi diri dan kemampuan di dalam mengembangkan keahlian di bidang kerja masing-masing.
d. Kepuasan Kerja Pimpinan dan Karyawan	Memenuhi kebutuhan dan kepuasan pimpinan dan karyawan baik secara ekonomis maupun jenjang karis untu bukan berprestasi.	1. Pembangunan sistem jenjang karir dan kompensasi serta <i>reward and punishment system</i> di

		<p>lingkungan Bidang dan Bagian serta Seksi dan Unit-Unit kerja masing-masing.</p> <p>2. Adanya mutasi atau pergantian secara berkala unsur-unsur pimpinan sbg upaya pemberian penghargaan, pembinaan, jenjang karier dan penyegaran.</p>
2. Perspektif Proses Bisnis Internal		
a. Inovasi program siaran dan jasa pertelevisiaan	Peningkatan produksi berbagai jenis program unggulan baru (baik secara <i>on air</i> ataupun <i>off air</i>) yang secara ekonomi menguntungkan dan secara tehnik dimungkinkan.	Membentuk tim kreatif yang dapat melakukan inovasi produk-produk baru dan unggulan.
b. Peningkatan proses dan kualitas produksi	Menghasilkan produk dan jasa penyiaran yang berkualitas dan diminati oleh pemirsa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan retraining para staf yang terkait dengan bidang masing-masing untuk meningkatkan kompetensi dan ketrampilan. 2. Melakukan reposisi jabatan secara bergilir untuk meningkatkan semangat berproduksi yang profesional. 3. Memperbaharui peralatan bidang tehnik dan produksi serta penyiaran. 4. Membangun jaringan komunikasi dan sistem informasi yang mutakhir.
c. Memperluas hubungan dengan pelanggan / masyarakat.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya hubungan dgn sponsor umum ataupun komersial & pengisi acara 2. Meningkatnya komunikasi koordinasi dan kerjasama dengan Pemda di DIY. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan komunikasi secara efektif dgn lembaga dan Pemda di DIY dan TVRI (Pusat). 2. Memfasilitasi temu sponsor dan jurnalistik untuk membangun profesionalisme.
3. Perspektif Pelanggan		
a. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas acara dan program siaran yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat. 2. Jangkauan siaran yang luas dan kualitas gambar yang prima . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan survey tentang program apa yang diinginkan dan dibutuhkan masyarakat. 2. Menata ruang, sistem kerja, pembagian tugas

		<p>dan kewenangan yang lebih kondusif dalam meningkatkan kreativitas kerja baik di bagian tehnik, produksi dan berita.</p> <p>3. Memperbaharui peralatan dan teknologi untuk produksi program siaran agar menghasilkan output yang lebih berkualitas.</p>
b. Meningkatkan kepercayaan dan kerjasama mitra kerja	Meningkatnya volume dan jumlah kerjasama produksi bersama dengan pihak ketiga untuk memproduksi berbagai program acara.	<p>1. Melakukan kerjasama produksi program siaran yg transparan dan saling menguntungkan.</p> <p>2. Meningkatkan kualitas program siaran dan penyajiannya.</p> <p>3. Membentuk tim lobby bisnis dan kerjasama dengan pihak luar untuk menarik sponsor.</p>
4. Perspektif Keuangan		
a. Meningkatkan dan memperluas sumber pendapatan	Pertumbuhan pendapatan	<p>1. Merencanakan program siaran secara kemitraan dengan pihak lain untuk tujuan menciptakan 'produk' yang berorientasi bisnis ataupun berkualitas dan dibutuhkan masyarakat.</p> <p>2. Memperbanyak penyelenggaraan program <i>off air</i> sekaligus untuk lebih mendayagunakan SDM, peralatan, sarana dan prasarana yang ada, seperti halnya : penyelenggaraan program pelatihan bidang pertelevisian dan jurnalistik, menyelenggarakan berbagai lomba yang terkait dengan dunia pendidikan, budaya dan kesenian sekaligus sebagai ajang <i>talent scouting</i> (pencarian bakat) sehingga pada gilirannya dapat dijadikan potensi</p>

		materi acara yang baru dan berkualitas.
b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran & pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistem kontrol dan akuntabilitas anggaran. 2. Sistem pembiayaan produksi yang fleksibel. 	Melakukan sistem pengendalian dan dan pengawasan secara optimal dan terbuka pada masing-masing Bagian dan Seksi serta menjalankan mekanisme audit pada masing-masing unit kerja.
5. Perspektif Nilai dan Manfaat		
a. Membangun citra melalui kualitas program siaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kualitas dan kuantitas program siaran 2. Sebagai pusat informasi dan berita yang akurat dan terpercaya. 3. Berfungsi sebagai media TV Publik yang populer. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan seleksi ketat terhadap program siaran yang ditayangkan dan hanya yang terbaik yang ditayangkan. 2. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat & pelanggan secara berimbang.
b. Menjadi media utama di DIY	Menjadi acuan dan referensi informasi dan berita di DIY dan sekitarnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan lembaga (swasta dan pemerintah) ataupun pribadi untuk perolehan data dan sumber berita. 2. Menjalin kerjasama dengan berbagai pihak untuk memperkuat posisi dan peran sebagai TV Publik dan alat kontrol sosial. 3. Melakukan kegiatan <i>on air</i> dan <i>off air</i> yang mendukung pembangunan dan pembentukan kepribadian Nasional dan Daerah khususnya DIY.
c. Melestarikan nilai budaya di DIY	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun citra DIY sbg pusat budaya, wisata dan pendidikan. 2. Menjadi media utama untuk mengangkat event budaya di DIY 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan forum dialog budaya dan seni secara rutin yang spesifik dari berbagai daerah dan DIY pada khususnya. 2. Melakukan berbagai kegiatan budaya, wisata dan akademik yang bercirikan 'gaya' Yogyakarta. 3. Menayangkan event budaya sbg program siaran yg menarik dan spesifik yang hanya ada di TVRI Stasiun Yogyakarta

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Perubahan status hukum yang tidak terantisipasi dan tidak ditangani secara tepat telah mengakibatkan terjadinya dekadensi fungsi, dan keberadaan TVRI.
2. TVRI berada dalam kondisi yang melemah dan hampir tak memiliki daya saing dan keunggulannya dibandingkan dengan media yang lain. Kelemahan ini bersumber dari lemahnya: (a) Pendanaan, (b) Infrastruktur, dan (c) SDM.
3. Belum tersosialisasikannya cetak biru serta *board manual* TVRI, menyebabkan TVRI semakin kehilangan arah dan kapabilitasnya dalam mewujudkan cita-cita tujuan dan harapannya.
4. Kesenjangan upaya pengimplementasian strategi dan kebijakan seringkali juga menimbulkan benturan kepentingan (*conflict of interest*) yang terjadi antar individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas.
5. Saat ini di dalam tubuh TVRI terdapat beberapa kelompok yang saling bertentangan
6. Ketidak-harmonisan ini tentu akan menghambat efektivitas fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut secara maksimal
7. Jika TVRI tidak segera berubah dan membangun kembali kekuatannya melalui penyusunan dan pengimplementasian strategi yang komprehensif maka akan sangat sulit diharapkan TVRI untuk bangkit dan mencapai tujuannya

Saran

1. Perlunya TVRI untuk segera melakukan perombakan atau *up-grading* secara menyeluruh melalui suatu perencanaan dan pengimplementasian strategi yang tepat berbasis *balanced scorecard* sehingga memiliki ketangguhan dan kapabilitas sebagai organisasi yang baik:
 - a. Mampu memproduksi acara yang berkualitas sebagaimana diamanatkan dalam undang-undang (sebagai TV public yang independen dan terpercaya).
 - b. Mampu meyakinkan pemerintah dan BUMN untuk bekerjasama memproduksi acara dan mengadakan sosialisasi kepada masyarakat
2. SDM yang ada harus dirampingkan atau ditata ulang dan dibekali dengan ilmu dan ketrampilan di bidang manajemen, *programming*, pemasaran, dan penjualan.
3. Bila perlu, dilakukan pula perombakan secara eksternal, seperti peraturan perundangan yang menyangkut: sumber pendanaan, pola manajemen dan pengaturan SDM-nya (tidak dibawah suatu departemen untuk menjamin depedensi sekaligus menghapus image TVRI sebagai “corong” pemerintah).
4. Penelitian ini segera ditindaklanjuti dengan penelitian lain yang lebih pragmatis, untuk keberhasilan dalam pengimplementasian konsep peta strategi berbasis *balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- LPP – TVRI, *CETAK BIRU : Kebijakan Umum, Kebijakan Penyiaran, Kebijakan Pengembangan Kelembagaan dan Sumber Daya Televisi Republik Indonesia (TVRI) tahun 2006 – 2011*, Jakarta.
- Musa Hubeis dan Mukhamad Najib, (2008), *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Thompson & Strickland (2008), *Crafting & Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*, 16th, Mc. Graw Hill/Irwin, New York, USA.
- Tjahjono, H.K. (2004), *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard : Dimensi Teori dan Praktek*, Cetakan ke-3, UPFE – UMY, Yogyakarta.
- Tjahjono, H.K (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. VSM MM UMY
- Zein H.F (2008), *Manajemen: Konsep Membangun Sukses*, Cetakan Pertama, MIDA Pustaka, Yogyakarta.