

## Penerapan *Balanced Score Card* untuk Mendukung Terwujudnya Transformasi di LPP TVRI

Sifak<sup>1</sup>, Rais Hidayat\*<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pakuan, Bogor

<sup>2</sup> Universitas Pakuan, Bogor, [rais72rais@gmail.com](mailto:rais72rais@gmail.com)

### Abstrak

Perubahan terjadi sangat cepat disertai persaingan yang sangat ketat di dunia penyiaran mengharuskan TVRI melakukan transformasi, bisa diandalkan bila TVRI berdamai dan merasa puas, maka cepat atau lambat TVRI akan terkalahkan dalam rivalitas. Terdapat cara bagi TVRI adalah ikut beranjak membuntuti perubahan dalam kinerjanya. Untuk mengetahui dan memastikan kinerja dan tercapainya tujuan LPP TVRI menggunakan sistem pengujian kinerja yang lebih baik dan tepat yakni pengukuran *balanced score card* yang dikenalkan profesor Harvard Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992.

Artikel ini bertujuan untuk memahami setinggi apa tingkat keberhasilan kinerja LPP TVRI melalui keempat perspektif *balance score card*, melihat perancangan strategis yang harus diimplementasikan setiap perspektif dalam *balanced score card* supaya sejalan visi maupun tujuan LPP TVRI. Metode yang diaplikasikan dalam artikel ini yaitu metode deskriptif dengan data kualitatif dan kuantitatif. Teknik analisis data dengan melakukan wawancara dan studi kepustakaan. Wawancara dilakukan dengan Direktur Utama LPP TVRI Bapak Iman Brotoseno, dan Direktur Keuangan Raden Sardjono. Hasil wawancara dan melihat fakta data di LPP TVRI berdasarkan masing-masing perspektif yang berada dalam *balanced score card* yaitu perspektif finansial, perspektif proses bisnis internal dan pelanggan, serta perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan. Hasil artikel pada LPP TVRI menunjukkan bahwa kinerja keuangan menunjukkan kondisi yang baik meskipun besaran anggaran sesungguhnya masih jauh dari ideal, kinerja perspektif pelanggan telah dilakukan berbagai hal untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pemirsa, kinerja dari pandangan proses bisnis internal yang meliputi observasi dan inovasi karyawan memperlihatkan hasil yang baik, kinerja terus berkembang prospektif, serta pembelajaran dari pengamatan kapabilitas pegawai dan kepuasan pegawai menunjukkan hasil positif.

**Kata Kunci:** Lembaga Penyiaran Publik TVRI, *balanced score card*, transformasi TVRI, visi dan misi, pengukuran kinerja

## PENDAHULUAN

Demokrasi merupakan dasar negara Indonesia dalam menciptakan kehidupan berbangsa dan bernegara, Pilihan demokrasi menempatkan kehadiran Lembaga Penyiaran Publik sangat penting dalam lingkungan penyiaran Indonesia yang semakin didominasi oleh praktik penyiaran swasta yang berorientasi pada keuntungan finansial. LPP diperlukan untuk mempertahankan nilai-nilai kebangsaan, universalisme, keragaman dan prinsip publik lainnya dalam sistem penyiaran. Tanpa televisi publik yang kuat, sulit membangun karakteristik bangsa Indonesia (Elprisdath Zen dalam Renald Kasali, *Camera Branding*, hal 109). Lembaga penyiaran publik adalah bentuk harapan terhadap terciptanya konten yang memberdayakan masyarakat dan lingkungan interaksi yang seimbang antara publik dan pemerintah yang berkuasa. Dalam konteks ini media penyiaran publik di luar negeri disusun secara selektif, objektif, profesional dan independen.

Kelahiran lembaga penyiaran publik di berbagai belahan dunia sering kali dianggap sebagai sarana informasi utama atau minimalnya penyeimbang dari media komersial yang semata-mata fokus pada keuntungan dan kurang memberikan Pendidikan kepada penontonnya. Media-media publik merupakan harapan bagi pembentukan konten yang memberikan edukasi kepada masyarakat sekaligus menciptakan

platform interaksi yang setara antara publik dan pemerintah yang berpengaruh. Dalam situasi ini, regulasi media penyiaran publik di luar negeri cenderung ketat, bersifat netral, independen dan menjalankan tugas dengan profesional. Televisi milik publik (*public corporation*) merupakan stasiun televisi yang dimodali oleh pemerintah namun operasionalnya oleh manajemen profesional. Kebijakan siarannya terutama untuk kepentingan khalayak penonton, manajemen semacam ini telah dilakukan di antaranya NHK Jepang, BBC Inggris dan ARD/WDR Jerman, KBS Korea, ABC Australia, dll.

Pergantian status TVRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP) maka pola manajemen sebagaimana diterapkan NHK Jepang, BBC London dan ARD/WDR, Jerman perlu diikuti. Purnama Suwardi di tahun 2000 dalam Kertas Kerja dalam Rangka Pembentukan Tim Focus Diskusi TV Publik TVRI berpendapat secara umum filosofi TV publik menyangkut hal-hal sebagai berikut: (1) siaran-siarannya berorientasi kepada kepentingan publik, (2) Manajemen pembiayaan harus efektif dan efisien dengan *output* prima, (3) Program-program siarannya berkualitas tinggi/prima, (4) Punya kemampuan bersaing secara ketat dengan stasiun penyiaran nasional dan internasional, dan (5) Senantiasa mengikuti dan melakukan pengembangan teknologi siaran mutakhir dengan memberdayakan *research* dan *development* bidang pertelevisian.

TVRI dan RRI merupakan lembaga penyiaran publik terdapat pada UU No. 32 Tahun 2002 disebutkan “Lembaga penyiaran yang berbentuk badan hukum yang didirikan oleh negara, bersifat independen, netral, tidak komersial, dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat”. Penelitian ini berusaha menjawab masalah terkait, “Bagaimanakah penerapan *balanced score card* untuk mendukung terwujudnya transformasi di LPP TVRI?”. Oleh karena itu, tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk menjabarkan penerapan *balanced score card* untuk mendukung terwujudnya transformasi di LPP TVRI.

## METODE

Penelitian ini memanfaatkan metode penelitian kualitatif karena pengkaji mengandalkan fakta-fakta lapangan secara alami (naturalistik), di mana objek penelitian tidak dipaksakan sesuai kehendak peneliti, melainkan peneliti harus beradaptasi dengan kondisi lapangan penelitian. Dalam hal ini, peneliti berfungsi sebagai instrumen utama, dengan pengumpulan data berbasis deskriptif dan tidak melibatkan analisis statistik, serta hasil penelitian disampaikan secara naratif (Hermawan, dan Amirullah, 2016). Penelitian ini berasaskan pada dua jenis data, yaitu data primer & sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan Direktur Utama, Bapak Iman Brotoseno, dan Direktur Keuangan, Raden Sardjono. Sementara metode untuk memperoleh data sekunder adalah melalui observasi dan menggunakan data yang telah ada.

Agar penulisan ini lebih objektif, sistematis dan terarah dilakukan wawancara dengan sumber data terpercaya dilakukan secara langsung dan mendalam dengan Direktur Utama TVRI Bapak Iman Brotoseno sebagai narasumber, untuk memperoleh informasi lebih akurat dilakukan tambahan informan yakni Direktur Keuangan Raden Sardjono selaku pelaksana pembuatan Renstra LPP TVRI, dan beberapa staf yang menjadi pelaksana dalam penyusunan Renstra. Dari hasil wawancara dengan dua narasumber didapatkan data, LPP TVRI dalam Menyusun Renstra di antaranya sudah menggunakan Teknik pengukuran *balance score card* terutama dalam menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran utama.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Dengan menerapkan metode *balanced score card*, LPP TVRI akan menerjemahkan ke dalam visi TVRI ke dalam target, strategi, ukuran dan tujuan ingin dicapai untuk mengendalikan masyarakat Indonesia. Setelah disusun selanjutnya diinformasikan kepada, direktorat, bagian yang ada di kantor pusat maupun ke 32 Stasiun TVRI daerah untuk dapat dijalankan sehingga keseluruhan satuan kerja dan unit memegang haluan yang sama, yaitu perolehan misi LPP TVRI. *Balanced score card* sangat membantu

LPP TVRI dalam mengaitkan arah jangka panjang dengan aksi operasional sehari-hari. Dengan menerangkan strategi ke dalam parameter kinerja yang ternilai, LPP TVRI dapat menentukan bahwa setiap reaksi dan tindakan awal yang ditempuh setara dengan arah strategis yang telah ditentukan.

*Balanced score card* menyediakan kerangka kerja terstruktur dan terperinci untuk mengomunikasikan tujuan strategis kepada semua direktorat maupun satker di LPP TVRI. Manajemen dalam kaitan ini direksi memastikan bahwa setiap direktorat dan satker pusat dan daerah memiliki penafsiran yang sama dan bekerja mengarah ke tujuan, menyediakan prosedur yang unggul antara direktorat, satker, unit dan fungsi LPP TVRI. Dengan memakai *balanced score card*, LPP TVRI dapat meninggikan kinerja secara menyeluruh, mengoptimalkan strategi, dan menjangkau kelebihan kompetitif yang berkesinambungan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Menurut petunjuk yang diberikan oleh Presiden dan Wakil Presiden yang terpilih, semua rencana strategis Kementerian/Lembaga periode 2020-2024 harus mengikuti Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden terpilih 2020-2024 yang tercantum dalam RPJMN 2020-2024. Oleh karena itu, Visi Renstra LPP TVRI 2020-2024 disesuaikan dengan Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden terpilih.

*“Terwujudnya LPP TVRI yang andal, profesional, inovatif, dan berintegritas dalam pelayanan kepada Presiden dan Wakil Presiden untuk mewujudkan visi dan misi presiden dan wakil presiden: Indonesia maju yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong”*. Visi Renstra LPP TVRI 2020-2024

Demi merealisasikan visi tersebut, langkah-langkah akan diambil sesuai dengan misi Presiden Jokowi dan Wakil Presiden Ma’ruf Amin. Maka, misi yang tercantum dalam Renstra LPP TVRI 2020-2024 disesuaikan dengan Misi Presiden dan Wakil Presiden adalah sebagai berikut:

1. Menyalurkan upaya teknis, administratif, perincian yang responsif, cepat, dan akurat kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam penetapan kebijakan manajemen negara sesuai kedaulatan LPP TVRI.
2. Menyelenggarakan pelayanan yang efektif dan efisien dalam manajemen sumber daya, pengawasan, administrasi umum, informasi, serta hubungan kelembagaan LPP TVRI.
3. Meningkatkan kualitas SDM, sarana, dan prasarana LPP TVRI.

Untuk mencapai visi & misi Presiden & Wakil Presiden serta melaksanakan transformasi ekonomi, terdapat lima arahan utama yang ditegaskan oleh Presiden dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2020-2024 yaitu pembangunan SDM, penyederhanaan regulasi, pembangunan infrastruktur, transformasi ekonomi, dan penyederhanaan birokrasi.

Untuk merealisasikan dalam RPJMN 2020-2024, telah disusun tujuh agenda pembangunan RPJMN IV tahun 2020-2024. Agenda pembangunan RPJMN ke IV tahun 2020-2024 berada pada gambar berikut.



Sumber: RPJMN 2020-2024

Gambar 1. Agenda pembangunan RPJMN ke IV tahun 2020–2024

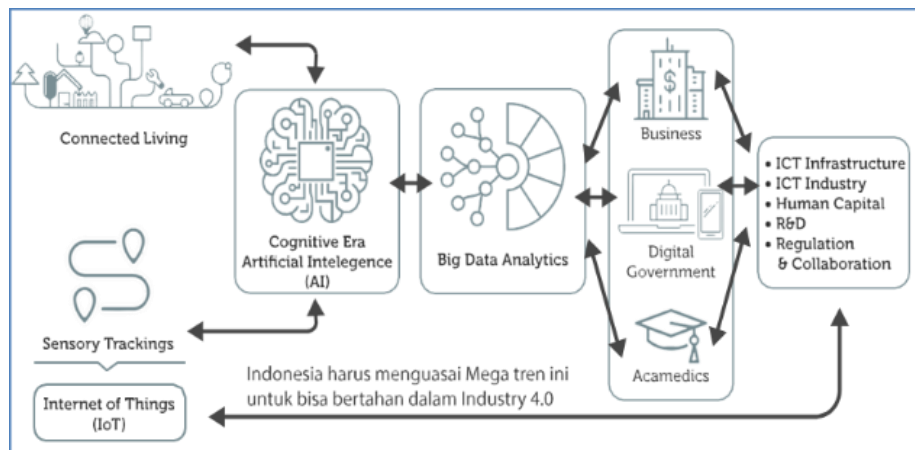
Dari ketujuh agenda yang disebutkan sebelumnya, LPP TVRI dapat berkontribusi terhadap ketujuh agenda pembangunan RPJMN ke IV tahun 2020-2024. Hal ini disebabkan oleh peran LPP TVRI sebagai lembaga yang bisa menyampaikan data yang jelas dan tepat kepada publik di seluruh Indonesia dan dunia, mengenai kemajuan dan pencapaian pembangunan nasional. Hal ini bertujuan untuk merealisasikan masyarakat Indonesia yang berdaulat, terdepan, merata, dan makmur melalui peningkatan proyeksi di sejumlah sektor, fokus pada pembentukan struktur ekonomi yang stabil berdasarkan keahlian proaktif di berbagai wilayah, yang diimbangi oleh tenaga kerja yang memiliki kualifikasi baik dan mampu bersaing.

Demi memperlancar tercapainya target pembangunan nasional sejalan dengan visi dan misi RPJMN IV tahun 2020–2024, telah disepakati 6 (enam) fokus utama sebagai pendekatan inovatif yang akan menjadi pendorong pembangunan nasional yang lebih adil dan fleksibel. Keenam fokus utama ini memegang peran penting dalam pembangunan nasional dengan mempertimbangkan keseimbangan lingkungan serta partisipasi masyarakat. Selain mengakselerasi pertumbuhan yang berkelanjutan, hal ini juga penting untuk menjaga keberlangsungan ekonomi dan sosial masyarakat, menjaga lingkungan hidup, dan memperkuat pembangunan yang melibatkan semua pihak serta menjalankan pengelolaan yang dapat mempertahankan kemajuan mutu kehidupan ke berbagai generasi. Pendekatan ini juga bertujuan untuk menjamin akses pembangunan yang merata dan adil dengan meningkatkan efisiensi pengelolaan serta responsif terhadap perubahan lingkungan yang eksternal. Langkah ini diharapkan oleh Indonesia untuk mencapai tujuan global. Rincian tentang fokus utama tersebut meliputi:

1. Kesenjangan gender
2. Tata kelola pemerintah yang efektif
3. Pembangunan yang berkelanjutan
4. Ketahanan bencana dan adaptasi terhadap perubahan iklim
5. Modal sosial dan nilai budaya
6. Transformasi digital

Khususnya pada poin keenam, penekanan pada transformasi digital adalah fokus yang menjadi bagian dari tanggung jawab TVRI sebagai Lembaga Penyiaran TV publik dalam menyokong perolehan tujuan pembangunan nasional. Selanjutnya, transformasi digital akan memengaruhi evolusi teknologi yang dimiliki oleh LPP TVRI yang saat ini masih menggunakan sebagian teknologi analog. Oleh karena itu, LPP TVRI diharapkan mampu menanggapi tantangan pembangunan nasional yang diamanatkan dalam RPJMN 2020-2024.

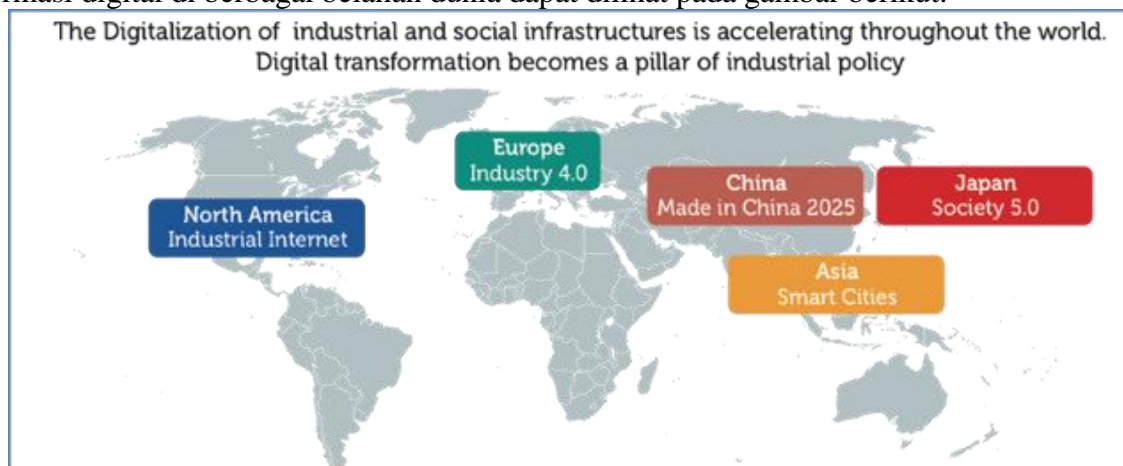
Sebagaimana kita sadari, perkembangan cepat teknologi digital telah berdampak pada berbagai aspek kehidupan, memerlukan segera penyesuaian dengan arah pembangunan nasional. Pada tahun 2018, pemerintah meluncurkan inisiatif Making Indonesia 4.0. Langkah ini sejalan dengan era digitalisasi yang memfasilitasi integrasi informasi untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan. Keterhubungan antara berbagai aspek kehidupan (*connecting living*) dari individu, rumah tangga, lingkungan, kota, dan negara dilakukan melalui perangkat atau sensor canggih yang memiliki kapabilitas mengumpulkan serta menganalisis data yang tersedia. Tren ini akan meningkatkan kemampuan komputasi kognitif dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dalam menganalisis *big data*, yang hasilnya akan dimanfaatkan oleh semua pihak yang berkepentingan. Transformasi digital yang diuraikan dalam RPJMN Teknokratik 2020-2024 dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: RPJMN Teknokratik 2020-2024 Hal. 306

**Gambar 2.** Transformasi digital dalam RPJMN Teknokratik 2020-2024

Transformasi digital mempunyai berbagai bentuk di berbagai belahan dunia. Di Jepang dinamai sebagai Society 5.0, di Eropa disebut Revolusi Industri 4.0, di China disebut Made in China 2025, di Amerika dicanangkan industri internet, dan di Asia dinamai Smart City. Adapun bentuk-bentuk transformasi digital di berbagai belahan dunia dapat dilihat pada gambar berikut.



Source: RPJMN Teknokratik 2020-2024 Hal.307

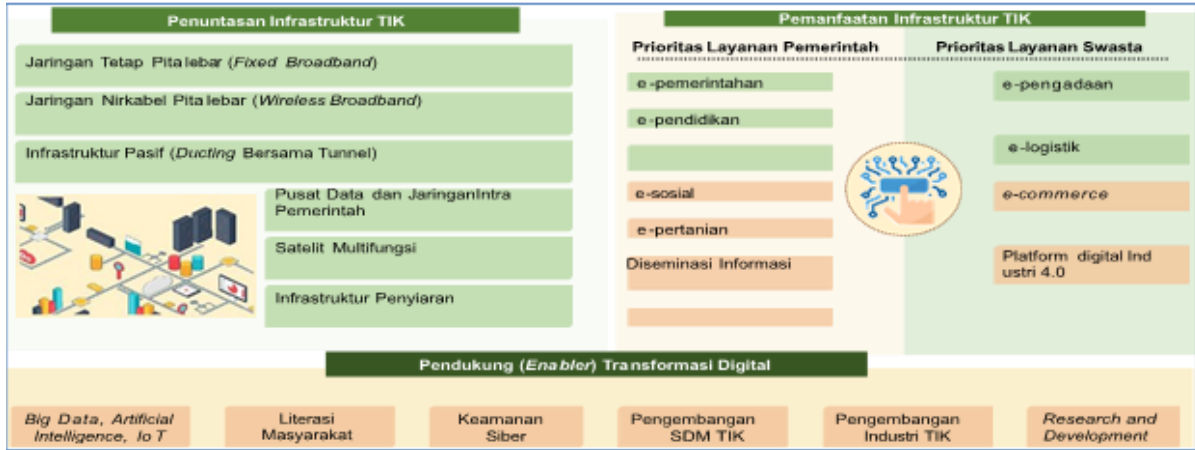
**Gambar 3.** Bentuk-bentuk transformasi digital di berbagai belahan dunia

Sebagaimana prioritas nasional dalam RPJMN 2020-2024 bahwa tugas dan fungsi TVRI adalah dapat menerbitkan konversi digital dibidang penyiaran. Tugas dan fungsi TVRI yang terhubung dengan transformasi digital adalah untuk menegakkan infrastruktur dan menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta penyiaran melalui perubahan digital, dan dijelaskan lebih lanjut ke dalam bentuk pembangunan transformasi digital meliputi:

1. Jaringan Tetap Pitalebar (*fixed broad band*)
2. Jaringan Nirkabel Pitalebar (*wireless broad band*)
3. Infrastruktur Pasif
4. Pusat Data dan Jaringan Intra Pemerintah
5. Satelit Multi Fungsi
6. Infrastruktur Penyiaran

Adapun kerangka pembangunan transformasi digital dalam mendukung penuntasan infrastruktur dan pemanfaatan infrastruktur TIK dapat dilihat pada gambar berikut.



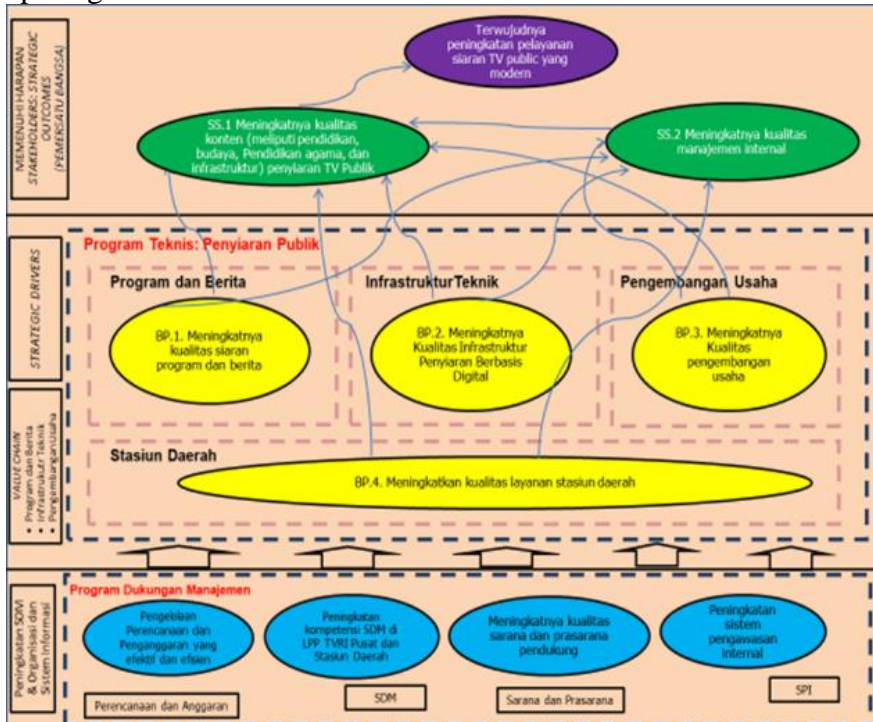


Sumber: Penyusunan Rencana Kerja LPP TVRI TA 2020 (2019)

Gambar 4. Kerangka pembangunan transformasi digital

Dalam konteks transformasi digital yang disebutkan sebelumnya, diharapkan LPP TVRI dapat membangun infrastruktur pemancar digital di seluruh Indonesia, termasuk di daerah perbatasan, terpencil, dan terbelakang (3T). Dengan demikian, melalui transformasi digital ini, diharapkan LPP TVRI mampu meningkatkan layanan siaran televisi publik dengan teknologi modern, yang memungkinkannya untuk menyediakan layanan seperti Big Data, kecerdasan buatan AI (*artificial intelligence*), pengembangan SDM teknologi informasi, literasi masyarakat, pengembangan industri teknologi informasi, keamanan *cyber*, dan penelitian dan pengembangan (R&D) yang cakup. Maka dari itu, salah satu tanggung jawab dan peran LPP TVRI dalam konteks prioritas pembangunan nasional adalah pengembangan infrastruktur penyiaran dan transformasi digital.

Untuk mewujudkan tujuan dan sasaran LPP TVRI tahun 2020-2024 maka peta strategi yang dibangun adalah seperti gambar berikut.



Sumber: Strategy Map LPP TVRI 2020-2024

Gambar 5. Peta strategi LPP TVRI 2020-2024

Yang menjadi fokus utama untuk LPP TVRI adalah bagaimana kepuasan pemirsa. Dari misi ini menyusun strategi yang akan dijalankan untuk menggapai misi tersebut. kemudian nantinya akan

diinterpretasikan ke dalam empat perspektif, yaitu *perspektif customers & stakeholders*, *financial*, *internal business process*, dan *employees & organization capacity*.

Melalui perspektif pelanggan dalam *balanced score card*, LPP TVRI dapat memperhatikan pada keperluan dan keinginan pemirsanya. Tentunya hal tersebut menolong LPP TVRI dalam mempertinggi kualitas produksi dan layanan penyiaran, kepuasan pemirsanya, dan menegakkan target *audience* dengan baik. Menurut Dirut TVRI Iman Brotoseno bisa dilakukan dengan terus mendorong partisipasi publik, ini yang melainkan LPP dengan lembaga penyiaran lainnya, dengan strategi ini keterlibatan publik di dalam pengendalian dan pengerjaan siaran akan dapat terwujud. Artinya, melalui kerja sama dengan beragam elemen masyarakat, penyediaan informasi yang memenuhi kebutuhan publik (*public interest*) dapat difasilitasi.

Menggandeng publik, termasuk akademisi, *influencer*, *content creator*, YouTuber sebagai bagian publik dalam penyelenggaraan siaran. Kekuatan mereka di platform digital merupakan salah satu cara agar TVRI bisa masuk ke *millennial viewers*. Bisa menjadi kolaborasi efektif di mana mereka juga membutuhkan *coverage* siaran TVRI untuk menjangkau masyarakat/*audiens* di wilayah bukan kota-kota besar.

Transformasi dari penyiaran layanan publik menjadi layanan publik merupakan suatu keharusan dalam sejarah. Melalui pengambilan teknologi digital yang digabungkan jaringan internet maka jati diri *public service media* (PSM) adalah tempat tumbuhnya bilik publik akan dapat terealisasi yang akan memajukan metode demokrasi.

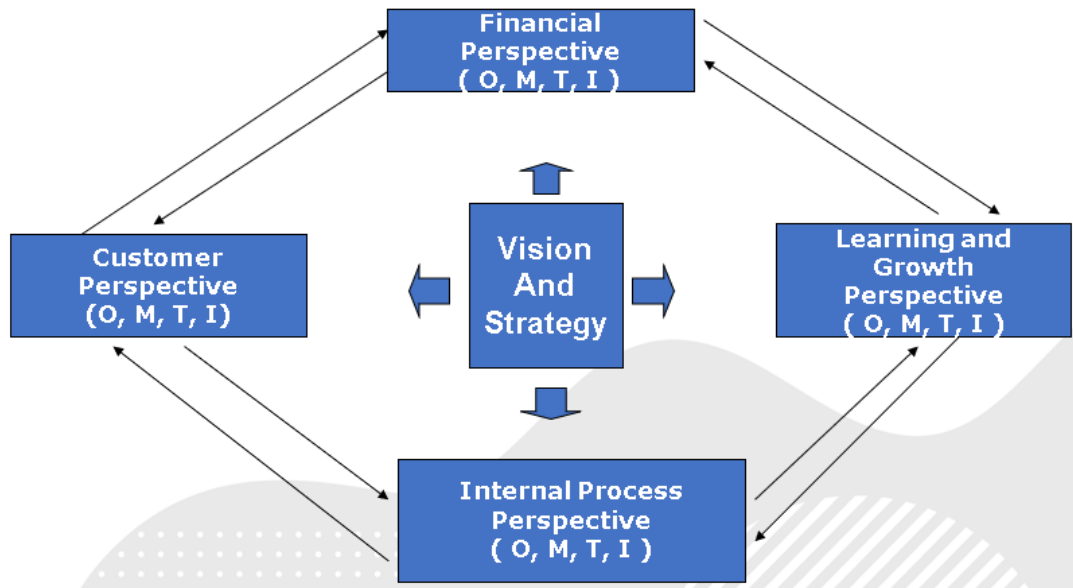
Sudah saatnya TVRI bertransformasi dari media penyiaran tradisional menjadi media layanan publik (*public service media*) di mana butuh konten-konten berorientasi layanan publik melalui multiplatform, tidak hanya melalui penyiaran linear semata. Media layanan publik di era digital itu lebih bertumpu pada konten bukan institusi. Secara pendapatan negara, *public service media* menawarkan potensi bisnis yang besar sebagaimana kita lihat pada CNA (Singapura) maupun BBC (Inggris).

Perjalanan BBC menuju PSM tidaklah sebentar, dimulai tahun 1997 ketika BBC meluncurkan BBC News Online lalu terus berevolusi dengan lahirnya BBC Knowledge dalam digital pada tahun 1999, terus merambah ke iPlayer tahun 2007 untuk *online service* mengenai konten yang telah *on air*. Bahkan tahun 2016, BBC Three Chanel di platform terestrial ditutup dan dipindahkan ke digital.

Dengan mempertimbangkan perspektif proses internal, *balanced score card* membantu LPP TVRI untuk mengenali serta menilai efisiensi dan efektivitas proses-proses internalnya. Dengan cara ini, LPP TVRI dapat mengenali area yang memerlukan peningkatan dan menerapkan pembaruan yang dibutuhkan untuk menjangkau kinerja yang lebih baik.

Sementara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *balanced score card* menyokong LPP TVRI dalam meluaskan kemampuan karyawan, mengendalikan pengetahuan, dan memajukan inovasi. Ini menguak kesempatan untuk menaikkan kapabilitas LPP TVRI dalam menemui perubahan lingkungan bisnis dan membangun keunggulan kompetitif jangka panjang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi fondasi bagi perspektif lainnya. Apabila terjadi peningkatan keterampilan karyawan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diharapkan akan terjadinya peningkatan kualitas produk yang diproduksi dalam perspektif proses bisnis internal. Kelanjutannya, produk yang berbobot akan meninggalkan kepuasan pelanggan (perspektif pelanggan), alhasil, memberikan dorongan bagi masyarakat untuk mendukung LPP TVRI serta meningkatkan kinerja keuangan.

Perspektif finansial untuk LPP TVRI bukan menjadi indikator kinerja utama karena banyak menggunakan anggaran yang dialokasikan dan penyerapannya menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai LPP TVRI, keberhasilan finansial dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Setiap sasaran dan standar dari segala sudut pandang adalah hasil dari keterkaitan sebab dan akibat. Ini berarti bahwa ketika tujuan dari perspektif konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, akhirnya akan terjadi peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab dan akibat merupakan elemen krusial dalam model pengukuran kinerja karena dapat memprediksi pencapaian tujuan finansial, serta memfasilitasi proses pembelajaran, komunikasi yang efektif, dan motivasi (Malina dan Selto, 2004). Proses *balance score card* dengan visi dan strategi dapat digambarkan berikut.



Sumber: Smart IDE

Gambar 6. Proses *balance score card* dengan visi dan strategi

### Pembahasan

Tujuan penulisan berlandaskan identifikasi fakta, data dan perbincangan yang dilakukan dengan LPP TVRI, dan merupakan penjabaran visi dan misi. Tujuan menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai dalam periode jangka waktu menengah. Berdasarkan visi dan misi serta potensi dan permasalahan yang dihadapi TVRI 10 tahun ke depan dalam *roadmap* LPP TVRI demi terwujudnya World Class Media Public

Media Services pada tahun 2029 yang difokuskan pada pencapaian Indikator Pembangunan nasional yaitu melaksanakan transformasi digital menuju masyarakat mandiri, maju dan sejahtera. Perumusan tujuan didasarkan pada permasalahan yaitu:

1. Kualitas konten siaran TV Publik (termasuk aspek pendidikan, budaya, pendidikan agama, dan infrastruktur) belum mencapai tingkat optimal.
2. Kelembagaan TVRI belum mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang diinginkan.

Dari permasalahan yang disebutkan di atas, maka tujuan untuk organisasi LPP TVRI dalam periode 2020-2024 adalah mewujudkan peningkatan layanan siaran TV publik yang bersifat modern.

Strategis tersebut adalah hasil tujuan yang diinginkan oleh LPP TVRI dengan kurun waktu lima tahun atau jangka menengah, sebagai langkah menuju migrasi infrastruktur guna meningkatkan peralatan produksi dan penyiaran yang didasarkan pada teknologi digital. Hal ini bertujuan agar Penyiaran TV Publik dapat menjadi saluran untuk menyebarkan informasi mengenai pariwisata, kesehatan, dan industri guna mendukung pemulihan ekonomi. Tujuan strategis ini perlu dipetakan ke dalam sasaran strategis dengan pencapaian dalam setiap tahunnya. Sasaran strategis yang akan dikejar untuk mencapai tujuan organisasi LPP TVRI adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas konten siaran TV Publik (termasuk aspek pendidikan, budaya, pendidikan agama, dan infrastruktur).
2. Peningkatan kualitas internal dari kelembagaan TVRI

Untuk itu, tujuan dan sasaran LPP TVRI dalam Renstra Periode 2020-2024 dapat dijelaskan sebagaimana pada tabel berikut.



**Tabel 2. Tujuan dan Sasaran Strategis Renstra LPP TVRI Tahun 2020-2024**

TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN	KONDISI AWAL	TARGET KINERJA SASARAN PADA TAHUN KE-				
				2020	2021	2022	2023	2024
Terwujudnya peningkatan pelayanan siaran TV public yang modern	Meningkatnya kualitas konten (meliputi pendidikan, budaya, Pendidikan agama, dan infrastruktur) penyiaran TV Publik	1. Audience Share/rating	1.62	1.7	2	2.2	2.4	2.5
		2. Public Values	0	3	3,1	3,2	3,4	3,5
		3. Public Participation	0,3%	0,6%	1,2%	1,8%	2,4%	3,0%
		4. Populasi yang terlayani penyiaran digital	52%	53%	60%	70%	75%	80%
		5. Share Nilai Marketing terhadap Pendapatan	5.3%	5.6%	11.7%	7.7%	6.4%	5.9%
		6. Jumlah Peningkatan PNBP	131,567M	132,2M	292,8 M	537 M	789,60M	1030,3M
	Meningkatnya kualitas Internal kelembagaan	1. Opini BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		2. Indeks RB	49,83	60	70	80	100	100
		3. Indeks Layanan Publik	8.52	8.60	8.70	8.80	9.0	9.2
		4. Nilai SAKIP	50.13	60	70	80	100	100
		5. Zona Integritas	0 Unit kerja	3 Unit kerja	7 Unit kerja	10 Unit kerja	10 Unit kerja	5 Unit kerja
		6. Jumlah Peningkatan PNBP	131,567M	132,2M	292,8 M	537 M	789,60M	1030,3M

Seperti yang tercantum dalam tabel Indikator kinerja utama di atas untuk Sasaran Strategis utama, yakni, “Meningkatnya kualitas konten (meliputi pendidikan, budaya, pendidikan agama, dan infrastruktur) penyiaran TV publik” sesuai dengan arahan RPJMN target pencapaian yang akan diupayakan dalam matriks kinerja adalah:

1. Rencana untuk Kegiatan Program dan berita mendapatkan siaran pendidikan dan budaya dengan target sebanyak 2.920 jam siaran pada tahun 2024.
2. Rencana siaran agama dan pendidikan adalah mencapai 1.600 jam siaran pada tahun 2024
3. Target migrasi infrastruktur, peralatan produksi, dan siaran ke teknologi digital adalah sebanyak 100unit pada tahun 2024.
4. Target populasi yang dapat dijangkau melalui penyiaran digital adalah 80% pada tahun 2024.

Oleh karena itu, diharapkan bahwa dengan mencapai sasaran sesuai tujuan yang telah ditetapkan, LPP TVRI akan semakin diterima oleh masyarakat, sehingga program dan kontennya akan lebih diterima oleh masyarakat.

## PENUTUP

*Balanced score card* yaitu suatu sistem evaluasi performa yang menerjemahkan visi dan misi suatu organisasi ke dalam ukuran dan tujuan strategis. *Balanced score card* Selain mengevaluasi performa finansial, juga mempertimbangkan aspek-aspek lain yang dianggap krusial dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi/lembaga. Pada lembaga sektor publik, seperti LPP TVRI *balanced score card* dapat

dioperasikan untuk mendeteksi dan memeriksa kinerja organisasi di perspektif proses internal, kenyamanan publik dan *stakeholder* sebagai pelanggan, dalam hal ini pemirsa, keuangan, serta *employees and organization capacity*.

Perspektif-perspektif *balanced score card* yang diterapkan dalam lembaga publik seperti LPP TVRI berorientasi pada pelayanan publik bukan untuk mencari laba. Tujuan dan indikator kinerja dalam *score card* diterjemahkan dari visi dan strategi, juga menilai performa perusahaan berakar empat perspektif yakni, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta aspek keuangan. *Balanced score card* adalah sistem manajemen strategis yang mengimplementasikan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan dan metrik operasional (Hansen dan Mowmen, 2003). Tujuan dan metrik ini termanifestasi dalam empat perspektif, yaitu (1) Perspektif *customers*, menunjukkan layanan unggul kepada pemirsa dan pihak terkait. Ukuran utama dari perspektif pelanggan adalah dalam bentuk jumlah pemirsa melalui *rating* dan *audience share*, mengukur tingkat di mana TVRI dapat mempertahankan hubungan dengan pegawai dengan kriteria kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan kepuasan masyarakat atas siaran TVRI; (2) Perspektif internal proses, alat pengukur dalam konteks perspektif internal proses adalah penyepakatan kebijakan yang tepat; peningkatan *outcome* kinerja yang bermutu dan pengawasan dan evaluasi yang efektif. Proses-proses TVRI untuk melayani pemirsa, melalui proses inovasi, banyaknya acara baru yang dilakukan TVRI, proses operasional, yang diukur acara yang berkualitas dengan waktu produksi yang lebih pendek, proses pelayanan, hubungan yang terjalin baik dengan pemirsa; (3) *Learning and growth perspective*, menggambarkan kemampuan TVRI untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. TVRI harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja. Ukuran intinya adalah produktivitas pegawai yang diukur dari jumlah *output* tiap pegawai, tingkat kepuasan pegawai, tingkat retensi atau penolakan pegawai, dan banyaknya saran yang diberikan oleh pegawai, kemudahan akses pegawai terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya; dan (4) Perspektif finansial, melihat kinerja LPP TVRI dari sudut pandang ketercapaian target penyerapan anggaran, pemberian pelayanan yang efisien dan tercapainya pendapatan melalui PNB (pendapatan negara bukan pajak).

Meskipun *balance score card* sangat cocok diterapkan di TVRI, penerapan *balanced score card* harus dilaksanakan dengan teliti dan cermat serta mengikuti prosedur yang benar. Sebab, *Balanced score card* juga memiliki kelemahan seperti korelasi yang buruk antara ukuran perspektif nonfinansial dan hasilnya terpaku pada hasil keuangan. Tidak ada mekanisme perbaikan, terlalu banyak pengukuran, ukuran-ukuran tidak diperbaharui dan kesulitan dalam menetapkan *trade-off*.

Pelaksanaan BSC pada organisasi LPP-TVRI membutuhkan kesetiaan dan kedisiplinan manajemen puncak. Tujuan pemulihan layar dan perubahan layanan pemirsa melalui multiplatform harus dilakukan untuk memenuhi perubahan pola menonton dan selera penonton, perubahan dan perbaikan bisa dilakukan jika kesesuaian penafsiran atas pemeliharaan BSC dapat diumumkan dengan baik oleh manajemen puncak hingga ke bagian paling bawah, ke semua direktorat, unit di kantor pusat maupun satuan kerja TVRI stasiun daerah. Di samping itu, manajemen perlu memverifikasi pelaksanaan dengan komitmen tinggi terhadap semua indikator yang telah ditetapkan sebagai prioritas. Penulisan artikel ini terbatas baik metodologi, waktu maupun obyek penulisan yang penulis lakukan hanya sebatas mengerti dan memahami pelaksanaan *balance score card* di LPP TVRI, masih diperlukan penelitian lanjutan untuk yang lebih mendalam dengan metodologi dan obyek yang lebih sempurna melibatkan 32 Stasiun TVRI daerah di seluruh Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admin. (2023, Agustus 7). Transformasi Adalah Kunci, Berikut Tips untuk Melakukannya Ala Arsjad Rasjid. Retrieved from [arsjadrasjid.com](https://arsjadrasjid.com/transformasi-adalah/): <https://arsjadrasjid.com/transformasi-adalah/>
- AWS. (2023). Apa itu Transformasi Digital? Retrieved from [aws.amazon.com](https://aws.amazon.com/id/what-is/digital-transformation/#:~:text=Secara%20khusus%2C%20Anda%20dapat%20mencapai,layanan%20tekelola%20dan%20komputasi%20cloud): <https://aws.amazon.com/id/what-is/digital-transformation/#:~:text=Secara%20khusus%2C%20Anda%20dapat%20mencapai,layanan%20tekelola%20dan%20komputasi%20cloud>

- Brotoseno, I. (2023, Agustus 26). Menuju TV Kelas Dunia.
- Dacholfany, M. I., Khataybeh, A. M., Lewaherilla, N. C., Yusuf, M., Sihombing, H. B., A, C. H., & Chang, M. L. (2022). Application Of The Balanced Score Card Concept As A Human Resource Performance Measurement Tool At The Ministry Of Higher Education In Indonesia. *Multicultural Education*.
- Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan. (2023). Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga 2025-2029. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Dodok, O. (2022, Januari 31). *Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja*. Retrieved from Kompasiana.com: <https://www.kompasiana.com/edelbertusodildodok8914/61f7571d870000265b26de82/balanced-scorecard-dalam-pengukuran-kinerja>
- Intani, R. (2013). Transformasi LPP TVRI di Tengah Pergolakan Politik dan Struktural. *Jurnal Komunikasi*.
- Irsyad, M. K. (2016). *Transformasi Perilaku Keagamaan (Upaya Purifikasi Akidah Melalui Ruqyah Syar'iyah)*. Repository UIN Tuluagung.
- Kasali, R. (2013). *Camera Branding*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mekari Jurnal Editorial. (2023). Balanced Scorecard: Definisi, Konsep dan Perspektifnya. *Mekari Jurnal*.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance Measurement Tools for Sustainable Business A Systematic Literature Review On The Sustainability Balanced Scorecard Use. *Wiley Online Library*.
- Pertamedika IHC. (n.d.). *Transformasi adalah Sebuah Keniscayaan*. In P. IHC, *Transformasi adalah Sebuah Keniscayaan*. Jakarta Selatan: PT. Pertamina Bina Medika IHC.
- portaltataruang.wordpress.com. (2007, September 17). Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah. Retrieved from *Portal Tata Ruang*: <https://portaltataruang.wordpress.com/2007/09/17/balanced-scorecard-untuk-organisasi-pemerintah/>
- Sjailendra. (2023, September 6). *Canggih Sepanjang Masa*.
- TVRI. (2020). *Renstra (Rencana Strategi Lembaga Penyiaran Publik TVRI 2020-2024)*. Jakarta: LPP TVRI.
- Wibisono, A. (2022, Juni 22). Metode Balance Scorecard (BSC) dalam Pengelolaan Kinerja Kementerian Keuangan-DJKN : Kerangka dan Visualisasi Peta Strategi. Retrieved from [djkn.kemenkeu.go.id](https://www.djkn.kemenkeu.go.id): <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-aceh/baca-artikel/15137/Metode-Balance-Scorecard-BSC-dalam-Pengelolaan-Kinerja-Kementerian-Kuangan-DJKN-Kerangka-dan-Visualisasi-Peta-Strategi.html>
- Widyaiswara. (n.d.). Penerapan *Balanced Score Card* sebagai Dukungan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Sumatera Barat. *Sumbarpov.go.id*.

