

**PETA STRATEGI PENGEMBANGAN TVRI STASIUN  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA BERBASIS  
*BALANCED SCORECARD***

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh  
**MEIDIANA PANCAWATI**  
20071020019

Kepada  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

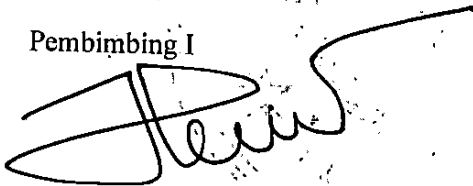
TESIS

**PETA STRATEGI PENGEMBANGAN TVRI STASIUN  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA BERBASIS  
BALANCED SCORECARD**

Diajukan Oleh:  
**MEIDIANA PANCAWATI**  
20071020019

Telah Disetujui Oleh:

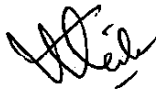
Pembimbing I



**Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**

Tanggal .....

Pembimbing II



**Meika Kurnia Puji RDA., S.E., M.Si.**

Tanggal .....

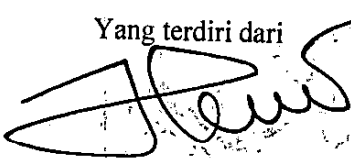
TESIS

**PETA STRATEGI PENGEMBANGAN TVRI STASIUN  
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA BERBASIS  
BALANCED SCORECARD**


Diajukan Oleh:  
MEIDIANA PANCAWATI  
20071020019


Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal 9 April 2010

Yang terdiri dari

  
**Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**

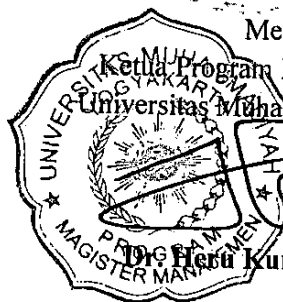
Ketua Tim Penguji

  
**Drs. Wihandaru, M.Si.**  
Anggota Tim Penguji

  
**Meika Kurnia Puji RDA., S.E., M.Si.**  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui

Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



  
**Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengkalim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 27 Maret 2010.

Yang membuat pernyataan :



MEIDIANA PANCAWATI

20071020019

## RINGKASAN

Dalam ranah manajemen strategik, setiap organisasi milik pemerintah atau non pemerintah (tak terkecuali TVRI) dituntut memiliki ketangguhan dalam mengatasi segala permasalahan, sehingga organisasi tersebut bisa 'eksis' dan berkembang.

Sejak bergulirnya era informasi bebas dan dibubarkannya Departemen Penerangan R.I pada tahun 2000, kinerja TVRI secara umum terlihat melemah. Hal ini tercermin dengan menurunnya minat penonton jika dibandingkan TV swasta yang bertolak ukur *rating*.

Penelitian ini ingin mengkaji bagaimanakah penerapan strategi dan manajemen di TVRI stasiun DIY selama ini, dan selanjutnya mendiskripsikan peta strategi mendatang berbasis *Balanced Scorecard*.

Pilihan *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis dan pemetaan strategi dirasa tepat, karna *Balanced Scorecard* mengandung konsep manajemen yang komprehensif dan koheren. Komprehensif karna menjaga keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan (seperti : perspektif pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan). Koheren karna kinerja yang ada dalam satu perspektif ataupun antar perspektif, saling berpengaruh satu sama lain. Melalui tolok ukur yang jelas terhadap sasaran yang ingin dicapai oleh masing-masing perspektif, menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja yang akurat. Bahkan *working model* yang memudahkan manajemen dalam mengkomunikasikan strategi dan pengimplementasian visi-misi organisasi kepada semua karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja TVRI pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* sangat lemah. Demikian pula strategi yang diterapkan hanya bersifat sporadis, sekedar untuk mengatasi permasalahan yang ada, kurang terintegrasi dan tidak memiliki dimensi jangka panjang. Untuk itulah peneliti berpendapat bahwa TVRI stasiun DIY sangat memerlukan adanya peta strategi yang komprehensif dan mudah dilaksanakan. Peta strategi tersebut disusun berdasarkan kapasitas dan kesesuaian dengan lingkungan organisasi baik secara internal ataupun eksternal berbasis *Balanced Scorecard*. Pendekatan *Balanced Scorecard* yang akuntabel, komprehensif dan koheren sangat relevan untuk memperbaiki kinerja TVRI stasiun DIY dimasa yang akan datang.

## ABSTRACT

*In a study of strategic management, each organization whether it is a government or a non-government one (not excepted TVRI organization) is demanded to have a certain degree of integrity in overcoming problems faced. In doing so the organization can then exist and develop.*

*Since the emergence of the so-called free information era and dissolving of the Information Department, Republic of Indonesia, in 2000, performance of TVRI appeared to become weakening. This has been reflected in the decreasing number of its viewers, compared to that of private televisions when rating is used as its measurement.*

*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 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 targets achieved of each perspective, it has made Balanced Scorecard become an accurate measure of performance, also become an easy working model for the management to communicate strategy and implementing vision and mission into stratetegic and measureable 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 and easy to be implemented. The strategy map is made based on capacity and in accordance with the oragnization's internal and external environment. It is therefore sound to assume*

## MOTTO

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾

- (1) Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan,  
(Q.S. Al-'Alaq; 96:1)

Isyarat ini diberikan oleh Rasulullah SAW dengan sabdanya,

"Barang siapa yang ingin mendapatkan kesuksesan hidup di dunia dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan, dan barang siapa yang ingin mendapatkan kebahagiaan akhiratnya dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan, dan barang siapa yang ingin mendapatkan kesuksesan dan kebahagiaan keduanya juga dituntut untuk menguasai ilmu pengetahuan."

"Orang yang berhenti belajar hanya menjadi pemilik masa lalu, orang yang mau terus belajar akan menjadi pemilik masa depan"  
(Mario Teguh)

*Kupersembahkan karya ini kepada :*

*Almamater dan TVRI  
Suami dan anak-anakku tersayang  
(Alm.) Ayah dan Ibu tercinta*

*Semoga karya ini menjadi bukti  
Besarnya komitmen pada pengabdianku yang Abadi.*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warachmatullahi Wabarokatuh,*

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah S.W,T atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan tesis berjudul : **“PETA STRATEGI PENGEMBANGAN TVRI STASIUN D.I.Y. BERBASIS BALANCED SCORECARD”** ini, dapat terselesaikan. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah pada junjungan kita Nabi Muhammad S.A.W, karena dengan keteladanan-nya-lah kami senantiasa menemukan hikmah dalam hidup ini.

Penyusunan tesis ini merupakan pengalaman yang tak terlupakan. Selain membutuhkan perjuangan keras dan menghadapi berbagai rintangan, namun pada saat yang bersamaan, kami pun merasakan bimbingan yang tulus serta dukungan para dosen dan orang-orang terdekat. Untuk itu, dalam setiap keheningan Do'a. tak lupa kami mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono yang sejak awal telah berkenan mengenalkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan teoritis di dalam rencana penelitian hingga penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
2. Ibu Meika Kurnia Puji RDA, S.E.,M.Si., yang ditengah kesibukannya bersedia meng-*counter* tesis ini, sehingga menjadi sebuah karya ilmiah yang lebih baik.
3. Drs. Wihandaru, M.Si., atas perhatian dan pengajarannya yang inspiratif.
4. Semua Dosen di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UMY, yang tidak mungkin kami sebut satu-persatu.

5. Semua Dosen dan Staf di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UMY, yang telah memberi kesempatan untuk program ini.



6. Dr. Zein Heflin Frinces, MSc.Soc.,M.A., yang selalu memberi *support* dan kritiknya demi kesempurnaan tesis ini.
7. Almarhum ayah dan ibu, yang selalu memberikan restu dari atas sana.
8. Bapak-bapak dan Ibu staf administrasi di Program Pasca Sarjana UMY.
9. Semua *colega* di MM – UMY, yang selalu menjadi pemicu semangat dan bersama-sama dalam suka – duka menyelesaikan studi ini.
10. Anak-anakku tersayang, Freshilla Sonia Frinces, Hefson Agung Dhaneswara Frinces, Sharon Sesita Frinces, Azhar Alfarisy Frinces, dan saudara-saudaraku yang terkasih.

Penyelesaian tesis ini tidak hanya memberi kelegaan, tetapi ilmu dan bimbingan dosen-dosen selama kami menempuh studi hingga penyusunan tesis, menambah kebanggaan kami dalam mempersembahkan karya ilmiah ini.

Semoga kerja keras ini bermanfaat, dan kami mohon maaf jika ada kesalahan ataupun kekurangan, yang berasal dari ketidak-tahuan dan keterbatasan kami.

Akhirul kalam, *Wassalamu 'alaikum Warachmatullahi Wabarokatuh.*

Yogyakarta, 27 Maret 2010

Penulis

**Meidiana Pancawati.**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
RINGKASAN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Batasan Permasalahan .....	3
1.3 Rumusan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
 <b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Definisi Strategi .....	8
2.2 Peran Strategi Dalam Manajemen .....	9
2.3 Peran Visi – Misi Dalam Manajemen Strategik .....	10
2.4 Menyusun Strategi .....	10
2.5 Konsep Strategi Balanced Scorecard .....	11
2.6 Konsep Balanced Scorecard .....	12

2.7 Komponen Peta Strategi Pengembangan TVRI stasiun DIY Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
2.8 Penyusunan Peta Strategi Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	30

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
3.2 Jenis Penelitian .....	33
3.3 Subyek penelitian .....	33
3.4 Sumber Data .....	33
3.5 Metode Pengumpulan Data .....	34
3.6 Definisi Operasional Variabel Penelitian Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
3.7 Metode Analisis .....	37

### **BAB IV GAMBARAN UMUM TENTANG TVRI STASIUN DIY**

4.1 Sejarah TVRI stasiun DIY sebagai bagian dari TVRI Pusat .....	38
4.2 Lokasi TVRI stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta .....	40
4.3 Fasilitas yang ada di TVRI stasiun DIY .....	41
4.4 Peralatan pendukung produksi acara di TVRI DIY .....	42
4.5 Kepala stasiun TVRI DIY .....	43
4.6 Jumlah Karyawan TVRI stasiun D.I.Y .....	44
4.7 Prestasi yang pernah diraih TVRI Stasiun D.I.Y .....	48
4.8 Perubahan Logo TVRI stasiun DIY .....	50
4.9 Logo TVRI stasiun DIY saat ini .....	51
4.10 Tujuan Penyiaran TVRI stasiun D.I. Yogyakarta sebagai TV Publik .....	53
4.11 Jangkauan Siaran TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta .....	53
4.12 Pola Siaran dan Pola Acara TVRI stasiun DIY .....	53
4.13 Acara-Acara yang diproduksi TVRI Stasiun D.I.Y .....	54
4.14 Tantangan Manajerial TVRI stasiun DIY .....	61

25	2.7. Komponen Pola Strategi Pengembangan TVRI stasiun DIY
25	Berdasarkan Balanced Scorecard .....
30	2.8. Penyusunan Pola Strategi Berdasarkan Balanced Scorecard .....

### BAB III METODE PENELITIAN

32	3.1. Tempat dan Waktu Penelitian .....
32	3.2. Jenis Penelitian .....
33	3.3. Subjek Penelitian .....
33	3.4. Sumber Data .....
34	3.5. Metode Pengumpulan Data .....
	3.6. Definisi Operasional Variabel Penelitian Berdasarkan
35	Balutawati Setyaningsih .....
37	3.7. Metode Analisis .....

### BAB IV GAMBARAN UMUM TENTANG TVRI STASIUN DIY

38	4.1. Sejarah TVRI stasiun DIY sebagai bagian dari TVRI pusat .....
40	4.2. Lokasi TVRI stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta .....
41	4.3. Fasilitas yang ada di TVRI stasiun DIY .....
42	4.4. Peralatan pendukung produksi news di TVRI DIY .....
43	4.5. Kepala stasiun TVRI DIY .....
44	4.6. Jumlah karyawan TVRI stasiun DIY .....
48	4.7. Prakerja yang pernah dilatih TVRI stasiun DIY .....
50	4.8. Perubahan Logo TVRI stasiun DIY .....
51	4.9. Logo TVRI stasiun DIY saat ini .....
	4.10. Tujuan Penelitian TVRI stasiun D.I. Yogyakarta
53	sebagai TV Publik .....
53	4.11. Jangankan Stasiun TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta .....
53	4.12. Pola siaran dan Pola Acara TVRI stasiun DIY .....
54	4.13. Acara-acara yang diproduksi TVRI Stasiun D.I.Y. ....
64	4.14. Tantangan Manajerial TVRI stasiun D.I.Y. ....

4.15 Identifikasi Pesaing TVRI Stasiun D.I.Y .....	65
4.16 Strategi yang diterapkan TVRI Stasiun D.I.Y .....	67
 <b>BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PETA STRATEGI PENGEMBANGAN TVRI STASIUN DIY BERBASIS BALANCED SCORECARD</b>	
5.1 Analisis Keberadaan Organisasi TVRI stasiun DIY .....	69
5.2 Analisis SWOT TVRI stasiun D.I.Y .....	71
a. Analisis SWOT terhadap aspek-aspek internal .....	71
b. Analisis SWOT terhadap aspek-aspek ekaternal .....	81
5.3 Peta Strategi Pengembangan TVRI stasiun DIY ke depan berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	106
5.4 Desain Implementasi Peta Strategi TVRI stasiun D.I.Y Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	111
 <b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan .....	139
6.2 Saran .....	140
 <b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN</b>	

62	..... 4.12 Identifikasi Peningkatan TVRI Stasiun D.I.Y
67	..... 4.13 Strategi yang diterapkan TVRI Stasiun D.I.Y

**BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PETA STRATEGI  
PENGEMBANGAN TVRI STASIUN DIY BERBASIS  
BALANCED SCORECARD**

69	..... 5.1 Analisis Keberadaan Organisasi TVRI stasiun DIY
71	..... 5.2 Analisis SWOT TVRI stasiun D.I.Y
71	..... a. Analisis SWOT terhadap aspek-aspek internal
81	..... b. Analisis SWOT terhadap aspek-aspek eksternal
100	..... 5.3 Peta Strategi Pengembangan TVRI stasiun DIY berbasis Balanced Scorecard
111	..... 5.4 Desain Implementasi Peta Strategi TVRI stasiun D.I.Y berbasis Balanced Scorecard

**BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

130	..... 6.1 Kesimpulan
140	..... 6.2 Saran

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN - LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Daftar Kepala Stasiun TVRI DIY .....	44
Tabel 4.2	Jumlah karyawan TVRI stasiun DIY .....	44
Tabel 4.3	Prestasi yang pernah diraih TVRI stasiun DIY .....	48
Tabel 5.1	Problem internal keuangan TVRI stasiun DIY .....	75
Tabel 5.2	Matriks SWOT TVRI stasiun DIY .....	84
Tabel 5.3	Program Strategi Pengembangan TVRI stasiun DIY .....	107
Tabel 5.4	Desain Implementasi Peta Strategi TVRI stasiun DIY berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	134

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Rerangka <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
Gambar 2.2	Contoh rerangka peta strategi berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
Gambar 2.2	Contoh rerangka penyusunan peta strategi untuk organisasi Pemerintah berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
Gambar 4.1	Gedung Kantor TVRI Stasiun D.I.Y .....	41
Gambar 4.2	Skema perubahan Logo TVRI dari masa ke masa .....	50
Gambar 4.3	Logo TVRI stasiun DIY saat ini .....	51
Gambar 5.1	Peta Strategi Pengembangan TVRI stasiun DIY berbasis <i>Balanced Scorecard</i> .....	106
Gambar 5.2	Aspek – Aspek Soft <i>Balanced Scorecard</i> .....	111
Gambar 5.3	Peran Kepemimpinan dan Budaya terhadap Keefektifan Organisasi .....	129