

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Radio Republik Indonesia (RRI) adalah satu-satunya radio yang menyandang nama negara, berdiri pada tanggal 11 September 1945 dengan mengemban tugas sebagai radio perjuangan bangsa. Seiring perjalanan negara kesatuan Republik Indonesia, RRI selalu setia memberikan informasi kepada masyarakat guna mendorong terwujudnya pembangunan nasional. Di masa reformasi saat ini, RRI turut berperan serta dalam menumbuhkembangkan kehidupan berdemokrasi yang berorientasi pada kepentingan rakyat banyak.

RRI merupakan salah satu media massa yang berperan dalam penyampaian pesan yang ditujukan kepada masyarakat. Pesan yang disampaikan dapat berupa pendidikan, informasi, dan hiburan. RRI dalam mengikuti perkembangan jaman yang semakin maju dengan khalayak yang semakin kritis, semakin dituntut untuk lebih kreatif, lebih longgar dari kebakuan birokrasi yang mengakibatkan kekakuan penyajian acara (Onong, 1991:69). Ini penting karena radio bukan milik pemerintah tetapi harus melayani kebutuhan publik sebagai khalayak pendengarnya.

RRI sebagai media massa akan berhadapan dengan sejumlah media alternatif yang lebih variatif seperti televisi, surat kabar, majalah dan lain-lain. Ditambah lagi dengan semakin banyaknya radio-radio siaran swasta yang ikut mempelekan persaingan media massa dalam meraih "audiences"

merupakan tantangan tersendiri bagi RRI. Fenomena ini menggambarkan semakin serunya persaingan antar media dalam memenuhi kebutuhan *audiences*. Adanya kompetisi yang ketat mengakibatkan RRI bukan menjadi aktor tunggal dalam dunia komunikasi melalui media elektronik. Namun hal ini tidak menyurutkan kiprah RRI dalam persaingan media massa. Atas dasar keadaan yang demikian itu wajar bila RRI selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitasnya serta melakukan perubahan dan perbaikan manajemen penyiaran medianya agar menjadi salah satu media massa profesional yang selalu memberikan berita, informasi, dan hiburan yang memenuhi kebutuhan masyarakat.

Perubahan dan perbaikan manajemen penyiaran perlu dilakukan RRI, karena RRI telah mengalami suatu perubahan besar yang menuntut kerja keras RRI agar menjadi lebih baik dan profesional. Perubahan yang signifikan terjadi pada masa pemerintahan Presiden Abdurahman Wahid, dimana pemerintah mengeluarkan suatu kebijakan yaitu melikuidasi Departemen Penerangan (DEPPEN). Kebijakan ini secara langsung berdampak pada RRI yang sebelumnya berada dinaungan DEPPEN. Hilangnya DEPPEN, pemerintah menetapkan status RRI dari Badan Pemerintah / Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) menjadi Perusahaan Jawatan RRI (PERJAN RRI) dengan dikeluarkannya PP RI No.37 tahun 2000, dan

Setelah diterbitkannya PP. No. 37 tahun 2000 ditengah era reformasi, RRI kembali kepada fitrah sebagai media yang berorientasi kepada publik. Beralih dari "*Government Oriented*" ke "*Publik Oriented*", RRI dihadapkan kepada sistem kinerja siaran yang independen, netral, mandiri, senantiasa berorientasi kepada kepentingan publik dibidang informasi, pendidikan dan hiburan dengan standar kualitas tinggi¹. Sifat-sifat baru tersebut yang membedakan dengan jelas keberadaan RRI dari Radio Pemerintah dengan Radio Publik. Jika sebagai Radio Pemerintah, RRI adalah alat atau corong kebijakan pemerintah, sedangkan sebagai Radio Publik RRI independen dari tekanan pemerintah, partai politik, serta kelompok atau golongan dalam masyarakat, dalam menyiarkan program siaran baik berita, program pendidikan dan kebudayaan serta hiburan².

Untuk meningkatkan kualitas radio-radio di Indonesia, Pemerintah telah mengeluarkan Undang-Undang baru tentang penyiaran yaitu UU No. 32 tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 dan 12 tahun 2005 tentang penyelenggaraan Lembaga Penyiaran Publik (LPP). Walaupun sudah ada Undang-Undang baru tentang LPP, hingga saat ini RRI masih berstatus sebagai Perjan. Namun sebagai Perjan, RRI telah menjalankan prinsip-prinsip sebagai radio publik yang independen. Hal ini dilakukan RRI sebagai proses

¹ RRI 55 Tahun, 2000, hal 125-126

²

menuju LPP. Perjan RRI dapat dikatakan sebagai status transisi menuju Lembaga Penyiaran Publik. Masa transisi ini merupakan suatu permasalahan yang besar bagi RRI. Kondisi ini menuntut para pengelola RRI untuk melakukan perubahan dan pembenahan manajemen penyiaran media massanya sebagai proses menuju LPP. Hal ini tentunya dibutuhkan suatu manajemen penyiaran yang baik dan profesional serta diperlukan suatu tindakan yang nyata dan kerjasama antara semua pihak RRI untuk menghadapi masa transisi ini agar RRI dapat menjalankan prinsip-prinsip sebagai radio publik untuk menjadi LPP.

Permasalahan dalam menghadapi masa transisi ini bukan hanya dihadapi pada RRI pusat saja tetapi juga pada RRI Yogyakarta. Upaya yang dilakukan untuk menghadapi situasi tersebut, maka telah dipilih Drs. Moch. Saleh, MBA sebagai kepala cabang RRI Yogyakarta yang diberi tugas untuk melakukan pembenahan manajemen dalam menghadapi masa transisi menuju LPP. Pada masa transisi ini tentunya dibutuhkan suatu manajemen penyiaran baru agar proses menjadi LPP dapat berjalan dengan baik. Jika masa transisi ini dihadapi dengan biasa saja tanpa melakukan perubahan manajemen media massa penyiaran RRI, maka bisa berdampak pada penurunan jumlah pendengar. Kondisi ini memaksa pengelola RRI untuk memperbaiki manajemen penyiarannya agar lebih profesional dalam menghadapi masa transisi ini. Namun yang menjadi permasalahannya adalah apakah manajemen penyiaran yang dijalankan RRI Yogyakarta dapat lebih profesional pada masa

... ..

mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap RRI dan bagaimanakah manajemen media massa penyiaran RRI khususnya di Yogyakarta dalam menghadapi situasi tersebut. Kondisi ini menuntut RRI Yogyakarta untuk memilih strategi yang tepat dalam melakukan pembenahan manajemen penyiaran RRI sebagai media massa. Diharapkan dengan strategi manajemen media massa penyiaran yang tepat, dapat menjadikan RRI Yogyakarta sebagai media massa profesional yang selalu memberikan informasi yang tajam, aktual dan selalu mengutamakan kebutuhan masyarakat serta dapat mewujudkan RRI Yogyakarta sebagai LPP.

Masa transisi pada RRI untuk menjadi Lembaga Penyiaran Publik menjadi fenomena yang menarik untuk diteliti, karena dalam proses menjadi LPP akan membawa RRI menjadi media independen yang bebas melakukan siarannya tanpa ada pengaruh dari tekanan pemerintah, partai politik, kelompok atau golongan dalam masyarakat. Sehingga akan membawa RRI ikut dalam persaingan media massa di Indonesia. Hal ini tentunya dibutuhkan suatu strategi-strategi baru, langkah-langkah baru, manajemen baru, dengan nama baru untuk membawa RRI dalam dunia persaingan baru yaitu dengan menerapkan strategi manajemen media massa penyiaran yang independen, netral dan tidak komersial, sehingga akan menjadikan RRI Yogyakarta sebuah wahana informasi dan aktual dengan selalu memperhatikan kebutuhan masyarakat, serta dapat mewujudkan dan melaksanakan prinsip-prinsip sebagai radio publik untuk menuju LPP. Strategi manajemen media massa penyiaran yang baik dan lebih profesional

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis :

- a. Menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang strategi-strategi manajemen penyiaran radio.
- b. Mengetahui lebih mendalam mengenai strategi manajemen media massa penyiaran RRI Yogyakarta.

2. Manfaat praktis :

- a. Memberikan sumbangan pemikiran dan informasi kepada RRI Yogyakarta mengenai manajemen media massa penyiaran.

E. Kajian Teori

E.1. Media Massa (*Mass Media*)

Media massa berasal dari kata *Mass Media* yang diambil dari istilah bahasa Inggris. *Mass Media* merupakan singkatan dari *Mass Media of Communication* atau *Media of Mass Communication*. Bahasa Indonesianya, yaitu komunikasi media massa atau komunikasi massa. Menurut Hoeta Soehoet (2002 : 5) *Mass Media* adalah komunikasi dengan menggunakan sarana atau peralatan yang dapat menjangkau massa, sebanyak-banyaknya dan area yang seluas-luasnya.

Sedangkan Media Massa dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai sarana dan saluran resmi sebagai alat komunikasi untuk menyebarkan berita dan pesan kepada masyarakat luas (1995 : 640). Lain tahun (1990) juga mendefinisikan media massa sebagai media

komunikasi yang mampu menimbulkan keserempakan, dalam arti kata khalayak dalam jumlah yang relatif sangat banyak secara bersama-sama pada saat yang sama memperhatikan pesan yang dikomunikasikan melalui media tersebut : misalnya surat kabar, radio siaran, televisi siaran, dan film teatrikal yang ditayangkan di gedung bioskop.

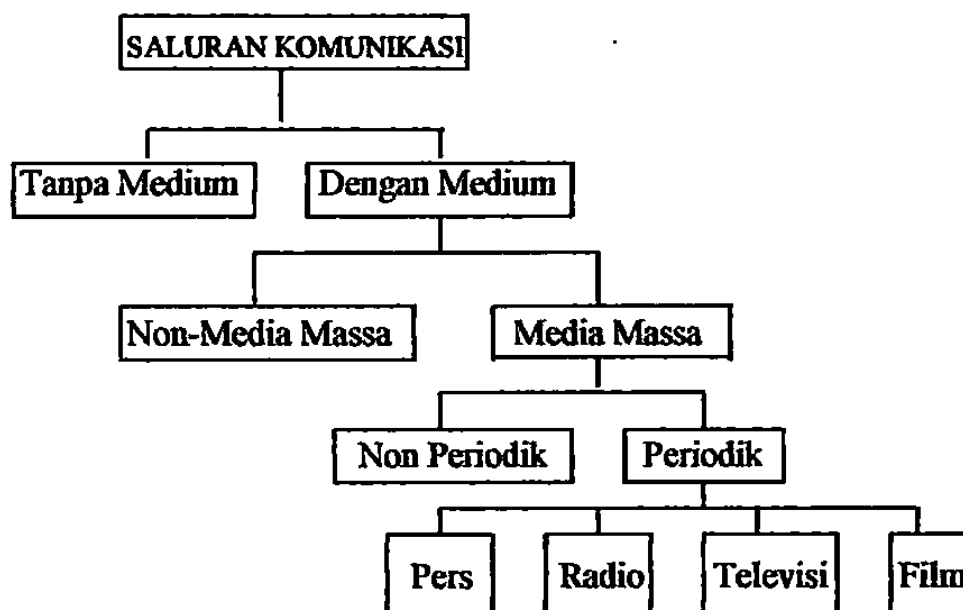
Menurut konteks media komunikasi, saluran komunikasi terbagi ke dalam dua golongan menurut dipakai tidaknya media, yaitu : tanpa media dan dengan media. Saluran komunikasi dengan media dapat dibagi ke dalam dua golongan menurut jumlah komunikan yang dapat dicapainya, yaitu : *non-mass media* dan *mass media*. Maka *mass media* dapat diartikan sebagai alat-alat perantara yang digunakan untuk menyampaikan isi pernyataan kepada banyak orang.

Saluran komunikasi dengan media massa dibagi lagi dalam dua golongan yaitu non periodik dan periodik. Penggolongan ini didasarkan pada perbedaan *hubungan antara komunikator media massa periodik dengan komunikan dibanding hubungan antara komunikator media massa non-periodik dengan komunikannya*. Komunikan media massa periodik mengetahui kapan isi pernyataan akan disampaikan, sementara komunikan media massa non periodik tidak mengetahuinya. Media massa periodik artinya media yang digunakan untuk menyampaikan isi pertanyaan kepada banyak orang pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Jenis media

1. Media massa periodik adalah surat

kabar, majalah, bulletin kantor berita, tabloid), radio, televisi dan film (Hoeta Soehoet, 2002, hal 5-6).

Berdasarkan penjelasan di atas, akan tampak bagan saluran komunikasi sebagai berikut:



Gambar 1 : Bagan saluran komunikasi (Hoeta Soehoet, 1995, hal 6)

Titik berat pembahasan dalam penulisan ini adalah pada media massa periodik, khususnya radio yaitu RRI Yogyakarta. Masalah yang dibahas disini adalah manajemen media massa penyiaran RRI Yogyakarta pada masa transisi menjadi Lembaga Penyiaran Publik. Namun sebelum jauh melangkah, perlu kita ketahui terlebih dahulu tentang radio.

Radio merupakan salah satu bagian dari media komunikasi massa. Radio memiliki kemampuan menjangkau khalayak luas dalam waktu yang bersamaan. Radio juga memang memiliki banyak kelebihan, karena radio

memiliki kesederhanaan bentuk (*portability*) dan kemampuan tinggi untuk menjangkau setiap pendengarnya yang sedang melakukan kegiatan lain sekalipun, atau bahkan menikmati media massa lainnya (Muhtadi, 1999 : 96). Semua media massa mempunyai fungsi yang sama yaitu sebagai alat yang mendidik (*fungsi educative*), artinya pesan yang disampaikan dapat meningkatkan pengetahuan. Sebagai alat informasi (*fungsi informative*) isinya berupa informasi agar khalayak dapat mengetahui dan memahami sesuatu. Sebagai alat menghibur (*fungsi entertainment*) artinya melalui isinya seseorang dapat terhibur, menyenangkan hatinya, memenuhi hobinya dan mengisi waktu luangnya (Munthe, 1999 : 11).

Selain berfungsi sebagai media informasi, hiburan dan pendidikan radio juga berfungsi sebagai alat yang memancarkan kebudayaan. Didalamnya mencakup ideologi, norma, seni, ilmu pengetahuan dan agama. Hal ini juga sesuai dengan visi dan misi RRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik. Fungsi RRI sebagai lembaga penyiaran publik tidak hanya memberikan informasi yang aktual, tepat dan terpercaya, namun juga memberikan nilai-nilai edukatif seperti memberikan porsi pada siaran pendidikan, baik secara instruksional seperti siaran SLTP, SMU dan Universitas terbuka, juga memberikan pendidikan masyarakat seperti siaran pedesaan, siaran wanita, siaran nelayan dan sebagainya. Tidak ketinggalan RRI juga menyajikan siaran yang menyajikan nilai seni dan budaya bangsa yang dikemas dalam sajian yang menarik. Hiburan musik dari manca negara

... dan ... RRI ... tidak saja di

dalam negeri namun juga menembus sampai manca negara yang tersaji dalam *Voice Of Indonesia* (Siaran Luar Negeri). Semua itu dilakukan agar integritas bangsa tetap terjalin utuh serta memberikan citra positif bangsa Indonesia dalam pergaulan masyarakat Internasional.

Selain mempunyai berbagai fungsi, radio juga terbagi dalam beberapa tipe dan bentuk. Tipe-tipe radio dalam berbagai literatur amat beragam seiring perkembangan teknologi, bentuk kepemilikan, dan pendanaannya. Tipe radio menurut Robert McLeish yang dikutip kembali oleh Masduki (2004 : 26) antara lain:

- a. *Public service station*: radio yang dimiliki dan melayani kepentingan umum secara nasional.
- b. *Commercial station*: radio milik pribadi untuk mencari keuntungan komersial.
- c. *Government station*: radio pemerintah yang digunakan untuk kepentingan umum.
- d. *Government owned station*: radio milik pemerintah yang sepenuhnya digunakan untuk propaganda.
- e. *Institutional ownership station*: radio yang dimiliki ormas, kampus, dan LSM.
- f. *Community ownership*: radio milik komunitas kecil di suatu kelurahan.

Menurut pasal 13 UU No.32/2002 tentang penyiaran, ada tiga bentuk

jenis-jenis radio yang boleh beroperasi di Indonesia, yaitu: (a) Lembaga

Penyiaran Publik; (b) Lembaga Penyiaran Swasta; (c) Lembaga Penyiaran Komunitas; dan (d) Lembaga Penyiaran Berlangganan. Jasa penyiaran radio Lembaga Penyiaran Publik sangat berbeda dengan Lembaga Penyiaran Swasta, Lembaga Penyiaran Komunitas, dan Lembaga Penyiaran Berlangganan.

Pasal 14, UU No. 32/2002 menyebutkan bahwa Lembaga Penyiaran Publik adalah lembaga penyiaran yang berbentuk badan hukum yang didirikan oleh negara, bersifat independen, netral, tidak komersial, dan berfungsi memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. Lembaga Penyiaran Publik sebagaimana dimaksud terdiri atas Radio Republik Indonesia dan Televisi Republik Indonesia yang stasiun pusat penyiarannya berada di ibukota Negara Republik Indonesia. Di daerah provinsi, kabupaten, atau kota dapat didirikan Lembaga Penyiaran Publik lokal.

Organisasi RRI terdiri atas (a) dewan pengawas, (b) dewan direksi, (c) stasiun penyiaran, (d) satuan pengawas intern, dan (e) pusat dan perwakilan (PP No. 12/2005, pasal 6). Dewan pengawas dan dewan direksi Lembaga Penyiaran Publik dibentuk sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dewan pengawas ditetapkan oleh Presiden bagi Radio Republik Indonesia dan Televisi Republik Indonesia atas usul Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia; atau oleh Gubernur, Bupati, atau Walikota bagi Lembaga Penyiaran Publik lokal atas usul Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, setelah melalui uji kepatutan dan kelayakan secara terbuka atas masukan dari pemerintah dan/atau masyarakat. Jumlah anggota dewan

E.2. Manajemen

Arti manajemen yaitu berasal dari kata *manage* dan dalam bahasa latin *manus*, yang diartikan memimpin, mengatur, atau membimbing (Rosady Ruslan, 2001 : 1). Sedangkan kata *management* dalam bahasa Inggris, diterjemahkan dalam bahasa Indonesia berarti “pengelolaan”. Dari istilah tersebut mungkin belum memberikan pengertian yang jelas, karena itu perlu diberikan definisinya. Banyak definisi yang diberikan terhadap istilah manajemen itu. Mary Parker Follet yang dikutip oleh Suad Husnan mendefinisikan manajemen adalah seni melakukan sesuatu dengan bantuan orang lain (*the art of getting things done through people*). Penekanannya adalah bahwa manajemen mencapai tujuan dengan bantuan orang lain, dan bukan melaksanakannya sendiri (1989 : 2). Sedangkan Panglaykim dan Hazil yang mengutip dari “*Encyclopedia of the Social Sciences*”, definisi manajemen adalah fungsi dari pada Dewan Manajer (biasanya dinamakan Manajemen), untuk menetapkan politik kebijaksanaan mengenai apa macam produk yang akan dibuat, bagaimana membiayainya, menyalurkannya, memberikan service dan memilih serta melatih pegawai dan lain-lain faktor yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha. Lebih-lebih lagi manajemen bertanggungjawab dalam membuat suatu susunan organisasi untuk melaksanakan kebijaksanaan itu (1986 : 26).

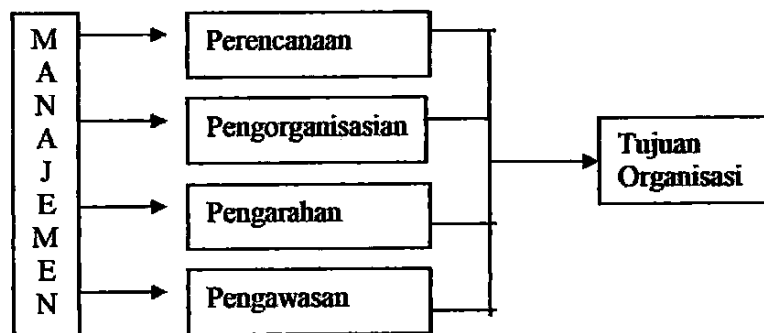
Manajemen juga dapat diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota

..... dan organisasi untuk mencapai

sasaran organisasi yang sudah ditetapkan³. Lain halnya dengan George R. Terry (1977) yang mendefinisikan manajemen secara jelas sebagai berikut:

“Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakkan (*actuating*) dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”⁴.

Manajemen merupakan suatu proses, karena menunjukkan cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Setiap manajer terlihat dalam kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan. Secara skematis bisa digambarkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2 : Bagan Pengertian Manajemen, (Suad Husnan, 1989:2)

Dari pengertian manajemen yang dikemukakan oleh Terry, maka yang dimaksud sumber-sumber lain dalam definisinya adalah *men* (manusia),

³ James A.F Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. (1996). *Manajemen Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo, hal :7.

⁴ Rosady Ruslan. (2001). *Manajemen Humas & Manajemen Komunikasi (Konsepsi dan Aplikasi)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada hal 1.

materials (bahan-bahan), *machines* (mesin/peralatan), *methods* (metode/cara), *money* (uang), dan *market* (pasar) atau disingkat 6M⁵. Jadi manajemen merupakan suatu proses yang khas dari tindakan-tindakan POAC atau 4P yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan di dalam suatu perusahaan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran (*objectives*) melalui pemanfaatan 6M.

Menurut Hoeta Soehoet urutan POAC atau 4P yang dikemukakan Terry masih kurang lengkap, karena urutan 4P merupakan urutan yang digariskan untuk perusahaan baru. Sedangkan untuk perusahaan yang sedang beroperasi, urutan fungsi disesuaikan dengan sasaran spesifik di perusahaan tersebut.. Hoeta Soehoet (2002 : 3) mengemukakan:

Tindakan 4P yang dikemukakan Terry, menurut saya, masih kurang lengkap, sehingga ditambahkan 2P lagi, yaitu penelitian yang ditempatkan pada urutan pertama dan penilaian pada urutan terakhir. Dengan demikian, 4P menjadi 6P, yaitu Penelitian, Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakkan, Pengawasan dan Penilaian.

Penelitian dan penilaian perlu ditambahkan karena 2P ini merupakan suatu hal yang sangat penting dan vital di dalam suatu perusahaan, baik media cetak maupun elektronik. Sebelum menerbitkan surat kabar/majalah atau mendirikan radio/televisi siaran, perlu diadakan suatu penelitian untuk mendapatkan data-data secara teliti dan sistematis. Sedangkan penilaian dilakukan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan yang telah dijalankan perusahaan sesuai rencana sebelumnya.

Menurut Terry dalam melaksanakan manajemen selain melakukan tindakan 6P untuk menentukan serta mencapai sasaran media massa melalui pemanfaatan 6M, juga harus memperhatikan beberapa faktor yaitu *people, ideas, resources, dan objectives* (PIRO) (Hoeta Soehoet, 1995, hal 5).

Semua unsur 6P, 6M maupun PIRO itu harus diperhatikan dan dilaksanakan secara baik dan profesional agar tujuan dari perusahaan radio yaitu RRI Yogyakarta dapat tercapai untuk menjadi Lembaga Penyiaran Publik yang independen, netral dan selalu memperhatikan kebutuhan masyarakat.

E.3. Manajemen Media Massa

Manajemen media massa oleh Hoeta Soehoet (2002 : 6) disimpulkan sebagai tindakan-tindakan 6P (penelitian, perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, pengawasan, dan penilaian) yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran media massa melalui pemanfaatan 6M (*men, materials, machines, methods, money, dan market*) dengan memperhatikan PIRO (*people, ideas, resources, objective*).

Dari tahapan-tahapan manajemen media massa, secara umum tindakan 6P dijabarkan oleh Hoeta Soehoet (2002, hal 4 – 5) sebagai berikut :

a. Penelitian

Penelitian merupakan tindakan mengumpulkan data (keterangan-keterangan) secara teliti dan sistematis menyangkut media massa.

Media massa yang ada di masyarakat sudah ada dan akan berkembang

audiensnya. Tindakan penelitian dipandang sebagai fungsi tersendiri, yang bisa dilakukan sendiri atau melalui lembaga lain, seperti SRI (Survei Riset Indonesia). Hasil dari penelitian ini bisa digunakan untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan.

b. Perencanaan

Perencanaan merupakan tindakan yang dilakukan untuk menentukan tujuan-tujuan dan arah tindakan yang akan diikuti. Misalnya: menentukan tujuan mendirikan radio. Tindakan ini diarahkan pada jawaban terhadap beberapa pertanyaan mengenai tindakan apa yang harus dilakukan. Perencanaan yang baik harus menjawab 6 unsur pertanyaan, yaitu : Apa yang harus dilakukan? Oleh siapa? Di mana? Kapan? Mengapa dan Bagaimana?

c. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan tindakan mendistribusikan pekerjaan, menetapkan dan mendeskripsikan hubungan kerja, yaitu siapa yang menjadi pemimpin umum, pemimpin perusahaan? Sejauhmana wewenang pemimpin perusahaan terhadap masalah redaksi?

d. Penggerakkan

Penggerakkan merupakan tindakan memotivasi karyawan dan

e. Pengawasan

Pengawasan merupakan tindakan yang dilakukan agar sistem penyiaran sesuai dengan standar penyiaran yang baik dan profesional.

f. Penilaian

Penilaian merupakan tindakan mengukur/membandingkan hasil pekerjaan dengan standar-standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan ; atau dengan kata lain, mengevaluasi hasil pekerjaan.

Tindakan manajemen menurut Terry dilakukan dengan pemanfaatan sumber-sumber lain. Yang dimaksud sumber-sumber lain oleh Terry adalah *Men* (manusia), *Money* (uang), *Materials* (bahan-bahan), *Metode* (cara), *Machines* (mesin/alat), dan *Market* (pasar) atau disingkat 6M (Hoeta Soehoet, 2002 : 1). Pemanfaatan sumber 6M, yaitu:

a. *Men* (manusia)

Manusia merupakan sarana manajemen yang pertama. Tanpa adanya manusia, manajer tidak akan mungkin mencapai tujuannya. Manajer adalah orang yang mencapai hasil melalui orang-orang lain. Selain itu Manajer adalah orang yang bertanggungjawab untuk mengarahkan usaha yang bertujuan membantu organisasi dalam mencapai sasarannya⁶. Unsur *men* dalam hal ini yaitu para karyawan, penyiar radio, reporter, scriptwriter, operator, editor dan lainnya.

⁶ James A.F Stoner, R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. (1996). *Manajemen Jilid 1 Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo, hal 7.

b. Money (uang)

Untuk melakukan berbagai aktivitas diperlukan uang. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai – bila dinilai dengan uang – lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegagalan atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang.

c. Materials (bahan-bahan)

Bahan-bahan dianggap sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Bahan merupakan segala sesuatu yang dapat dipakai atau diperlukan untuk tujuan tertentu seperti untuk pedoman atau pegangan. Bahan-bahan yang berkaitan dengan media radio bisa berupa pesan-pesan yang kemudian dapat diolah menjadi berita atau informasi, dan sebagainya.

d. Machines (mesin/alat)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia bukan lagi pembantu bagi mesin, sebaliknya mesin telah menjadi pembantu bagi manusia. Mesin adalah perkakas untuk menggerakkan, atau membuat sesuatu yang dijalankan dengan roda-roda dan digerakkan oleh tenaga manusia atau motor yang menggunakan bahan bakar minyak atau tenaga

alam⁷. Mesin yang digunakan media radio yaitu peralatan siaran, komputer, dan sebagainya.

e. Metode (cara)

Untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan secara berdayaguna dan berhasilguna maka manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode atau cara melakukan pekerjaan. Berbagai metode itu tentunya berbeda daya-guna dan hasil-gunanya untuk mencapai tujuan tertentu. Metode berarti cara-cara yang diterapkan media radio untuk melakukan siaran, mulai dari cara penyusunan, cara produksi, dan cara penyiaran.

f. Market (pasar)

Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri, semisal industri media massa, maka sarana manajemen penting lainnya adalah market atau pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan tidak mungkin tercapai. Market disini berarti calon pendengar dan pemasang iklan di radio.

Menurut Terry, dalam melaksanakan manajemen, harus diperhatikan faktor-faktor: *people, ideas, resources, dan objectives (PIRO)*. Jika diaplikasikan, faktor-faktor ini berada di luar organisasi media massa (Hoeta Soehoet, 2002 : 5). Faktor PIRO antara lain:

objective). Sehingga prinsip-prinsip radio publik dapat diwujudkan dan dilaksanakan oleh RRI Yogyakarta dengan baik serta lebih profesional untuk menuju LPP.

Dewan Pengawas (DEWAS) RRI 2005 menegaskan bahwa manajemen LPP RRI dilaksanakan berdasarkan prinsip *good corporate governance* yang bersifat transparans, akuntabel dan bersih dari tindakan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN), serta berorientasi kepada proses dan hasil yang bermutu dan mewujudkannya dalam budaya kerja lembaga yang bermutu⁸. Pengelolaan manajemen kinerja diarahkan pada dimilikinya ukuran-ukuran keberhasilan dalam operasional serta tercapainya keberhasilan bagi individu, karyawan, kelompok maupun lembaga secara keseluruhan⁹.

F. Metode Penelitian

F.1. Jenis Penelitian

Jenis dari penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dan jenis data kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang mempunyai tujuan untuk mengklasifikasikan mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial dengan masalah yang diteliti. Menurut Rakhmat (2001 : 24) metode penelitian deskriptif adalah suatu metode yang bertujuan untuk menggambarkan atau melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik

⁸ Peraturan Dewan Pengawas RRI No. 002 / DEWAS RRI / 2005 tentang Kebijakan Umum

populasi tertentu atau bidang tertentu secara factual dan cermat. Penelitian deskriptif bukan saja menjabarkan (analitis) tapi juga memadukan (sintesis) bukan saja melakukan klasifikasi tetapi juga organisasi (Rakhmat, 2001 : 26). Selain alasan tersebut penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini disebabkan adanya pertimbangan, bahwa: *Pertama*, metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; *Kedua*, metode ini menyajikan secara langsung hakekat hubungan antara peneliti dengan responden; *Ketiga*, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi (Moleong, 2001 : 5).

F.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RRI Cabang Madya Yogyakarta, Jalan Amat JaJuli No.4 Kotabaru Yogyakarta 55224. Penelitian dilakukan dari bulan November 2006 sampai dengan bulan Januari 2007.

F.3. Teknik Pengumpulan Data

Upaya penulis dalam pengumpulan data yang relevan dengan objek penelitian, maka penulis menggunakan beberapa metode agar memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sekaligus mempermudah penelitian tersebut. Adapun metode-metode tersebut adalah :

a. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan melakukan

... untuk memperoleh informasi yang

berhubungan dengan laporan. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2002 : 135). Peneliti mengadakan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah manajemen media massa RRI Yogyakarta. Wawancara dilakukan dengan menggunakan *interview guide* untuk mempermudah wawancara. Wawancara akan ditujukan kepada:

- 1). Drs. Moch. Saleh, MBA yaitu Kepala Stasiun RRI Yogyakarta yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan penyiaran RRI Yogyakarta.
- 2). Drs. Bastah Anshari yaitu Senior Manajer Divisi Siaran RRI Yogyakarta yang mengkoordinir pelaksanaan tugas-tugas manajemen penyiaran RRI Yogyakarta.
- 3). Maria Kadarsih, Spd yaitu Seksi Perencanaan dan Program Siaran yang mengkoordinir pelaksanaan perencanaan dan program siaran RRI Yogyakarta.
- 4). Drs. Budi Pramono yaitu Kepala Bidang Program Siaran yang menggantikan Drs. Bastah Anshari.
- 5). Karyawan RRI Yogyakarta

b. Observasi

Suatu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan

... dan ... dengan sistematis terhadap fenomena

fenomena yang diselidiki. Observasi terdiri dari tujuh karakteristik: pemilihan (*selection*), pengubahan (*provocation*), pencatatan (*recording*), pengodean (*encoding*), rangkaian perilaku dan suasana (*test of behaviors and settings*), *in situ*, dan untuk tujuan empiris (Rakhmat, 2001 : 83). Peneliti melakukan kunjungan ke stasiun radio RRI untuk melakukan pengamatan dan pengukuran terhadap apa yang terjadi di dalam perusahaan seperti pelaksanaan program siaran, kinerja personel dan kegiatan manajemen penyiaran RRI Yogyakarta.

c. Dokumentasi

Pengumpulan data yang diperoleh dari data dan teori yang relevan dengan penelitian berupa bahan-bahan tertulis sebagai acuan yaitu : buku, jurnal, majalah, artikel, arsip, agenda, serta sumber tertulis lainnya yang mendasari dan relevan dengan penelitian. Dokumen merupakan sumber data yang dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan (Moleong, 2002 : 161).

4. Teknik Analisis Data

Teknik untuk menganalisa data dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu metode analisis data, dimana datanya tidak berwujud angka, melainkan menunjukkan suatu mutu atau kualitas, prestasi, tingkat dari semua variabel penelitian yang biasanya tidak bisa dihitung atau diukur secara langsung. Data ini digunakan untuk menjelaskan atau melaporkan data dengan apa adanya, kemudian memberi interpretasi terhadap data tersebut (Rakhmat, 2001). Analisis kualitatif ini

perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diversifikasi.

b. Penyajian Data

Merupakan alur penting yang kedua dari kegiatan analisis. "Penyajian" dibatasi sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan tindakan. Penyajian data merupakan usaha menggambarkan fenomena atau keadaan sesuai dengan data yang telah direduksi dan disajikan ke dalam laporan yang sistematis dan mudah dipahami.

c. Penarikan Kesimpulan

Yaitu permasalahan penelitian yang menjadi pokok pemikiran terhadap apa yang diteliti. Pada tahap ini peneliti mengambil kesimpulan terhadap data yang telah direduksi ke dalam laporan secara sistematis dengan cara membandingkan, menghubungkan dan memilih data yang mengarah pada pemecahan masalah, mampu menjawab permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai.

d. Uji Validitas Data

Untuk mengukur derajat kepercayaan (kredibilitas) menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data. Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan teknik triangulasi data. Triangulasi data adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau