

## RANCANGAN PENILAIAN KINERJA YANG TEPAT PADA LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK TVRI

**Andi Fachrudin**

Staf bagian Riset dan Pengembangan pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI  
andifachrudin@yahoo.com

**Abstract.** *Human resources is a strategic element in determining whether or not an organization healthy. Human resource management has an important function, namely to encourage every government organization can achieve its vision, mission and goals of the organization. The function can be achieved if it has the appropriate competent human resources needs of the organization both in quality and quantity. Broadcasting organizations as any other roles of the organization have a deep influence of human resources. Furthermore, work performance and artistic value have even better unique achievement.. Work performance justification (SKI) based on individual work performance design is more effective because compare to DP3, it utilizes 5 W + 1 H formula. Transparent and objective work performance judgment is one of many ways to endure the communication process of the organization. It is expected that this work performance justification could be officially implemented in TVRI with all supports from the Board of Directors and employees. Transparent and objective work performance judgment is one of many ways to endure the communication process of the organization. It is expected that this work performance justification could be officially implemented in TVRI with all supports from the Board of Directors and employees.*

*Keywords : Broadcaster, Bureaucracy, Performance Assessment*

**Abstrak.** Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat atau tidaknya suatu organisasi. Manajemen SDM aparatur memiliki fungsi penting yaitu mendorong agar setiap organisasi pemerintah dapat mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Organisasi penyiaran sebagaimana organisasi lainnya memiliki memberikan pengaruh yang dalam bagi pengembangan sumber daya manusia. Lebih jauh, penilaian kinerja berbasis sasaran kerja individu merupakan suatu rangkaian yang berawal dari penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya dari setiap kegiatan tugas pokok jabatan. Sistem penilaian kinerja yang dirancang lebih bersifat terbuka sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap pegawai. Lembaga penyiaran publik TVRI yang memiliki pegawai dengan penilaian kerja DP3 harus dikembangkan dengan penilaian kinerja berbasis Sasaran Kerja Individu. Karena produktivitas karya-karya jurnalistik dan artistik yang unik dari TVRI harus diterima khalayak luas untuk menjunjung tinggi Idealisme dan Martabat Bangsa Indonesia. Dengan program-program yang berdasarkan ke-ilmuan, seni modern dan berakar pada Budaya Indonesia.

Kata kunci: Penyiaran, birokrasi, penilaian kinerja

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat atau tidaknya suatu organisasi. Manajemen SDM aparatur memiliki fungsi penting yaitu mendorong agar setiap organisasi pemerintah dapat mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Fungsi tersebut dapat dicapai apabila memiliki SDM yang handal sesuai kebutuhan organisasi baik secara kualitas maupun kuantitas. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan karenanya merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Salah satu tahapan penting dalam siklus pengembangan SDM adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sistem penilaian kinerja yang handal memiliki peranan yang sangat penting dalam kehidupan suatu organisasi. Setiap pegawai pasti menginginkan untuk mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil serta mendapatkan peluang untuk mengembangkan kemampuannya dengan semaksimal mungkin.

Setiap organisasi memiliki sistem penilaian kinerja tersendiri yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sistem penilaian kinerja digunakan sebagai alat evaluasi kinerja dan dapat dijadikan sebagai alat kontrol. Penilaian kinerja bagi organisasi juga dapat dijadikan sebagai tolok ukur kemampuan pegawai dalam melaksanakan bidang tugasnya masing-masing dan dapat dijadikan dasar bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan pegawai dalam hal penentuan kebutuhan pelatihan yang tepat, kebijakan promosi jabatan dan penentuan imbalan. Bagi pegawai sendiri fungsi

penilaian kinerja adalah barometer terhadap hasil usaha yang sudah dilakukan sesuai dengan penilaian atasan dalam kurun waktu tertentu.

TVRI adalah salah satu organisasi media komunikasi massa milik publik, yang berdiri sejak tahun 1962 yang pada awal status Karyawannya adalah Pegawai Yayasan TVRI melalui Kepres No: 215/Tahun 1963, serta diperbarui statusnya pada tahun 1974 menjadi Pegawai Negeri Sipil pada Direktorat Televisi, Direktorat Jenderal Radio, Televisi dan Film, Departemen Penerangan RI. Perkembangan situasi pada jaman reformasi membawa TVRI berubah status menjadi Perusahaan Jawatan melalui Peraturan Pemerintah No: 36/Tahun 2000 dan SK Menteri Keuangan RI No: 325/KMK.01/2000. Status TVRI pun sempat berubah menjadi Perseroan Terbatas melalui Peraturan Pemerintah No: 9/Tahun 2002 dan akhirnya menjadi Lembaga Penyiaran Publik sampai sekarang berdasarkan Undang-undang penyiaran No; 32 Tahun 2002.

TVRI sebagai organisasi penyelenggara jasa penyiaran yang sebagian besar pegawainya adalah Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, mengamanatkan untuk diterapkannya manajemen kepegawaian yang didasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karir yang menitik beratkan pada sistem prestasi kerja. Penerapan manajemen kepegawaian yang berbasis pada prestasi kerja atau berorientasi pada kinerja merupakan suatu tuntutan keadaan yang tidak dapat ditawar lagi. Hal ini mengingat tuntutan masyarakat terhadap kinerja pemerintah lebih optimal

dalam pelayanan kepada masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan serta tuntutan akan keunggulan kompetitif dalam era globalisasi.

Selama ini TVRI sebagai salah satu instansi pemerintah menerapkan sistem penilaian kinerja yang hasilnya dituangkan dalam daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dasar hukum penggunaan DP3 tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang DP3, dan petunjuk pelaksanaannya yang dituangkan dalam Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 02/SE/1980 tanggal 11 Pebruari 1980. Dimana pada pasal tersebut menyatakan bahwa "untuk menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan dan menetapkan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan diadakan daftar penilaian pelaksana pekerjaan dan daftar urutan pengangkatan".

Namun organisasi penyiaran memiliki karakteristik sistem kerja yang berbeda dengan sistem kerja organisasi pada umumnya. Inilah keunikan dari TVRI yang memiliki status pegawai mengikuti peraturan pemerintah sebagai PNS, sedangkan bidang kerja yang sangat fleksibel serta menghasilkan sasaran kerja individu dalam karya seni jurnalistik dan artistik.

Walaupun TVRI pernah menjadi perseroan terbatas dan berdasarkan Undang-undang No:32 Tahun 2002, memiliki beberapa pendapatan dana dari Iklan 15%, iuran penyiaran dan Usaha-usaha lain yang sah. Bukan berarti sistem penilaian kinerja pegawai TVRI harus berbasis pada *financial performance* yaitu *Balanced Scorecard* yang memperhitungkan *return on investment*, tingkat penjualan dan pertumbuhan *market share*. TVRI juga tidak cocok menggunakan penilaian kinerja

berbasis kekuatan (*Strength based Management*) yang mana fokus pada kekuatan membuat pegawai lebih dihargai dan suasana menjadi produktif. Lembaga penyiaran publik TVRI lebih tepat menekankan pada Sasaran kerja individu yang lebih objektif, menilai kinerja pegawainya disampaing DP3 yang merupakan standar penilaian birokrasi di Indonesia.

TVRI saat ini menghadapi persaingan yang sangat kuat dari lembaga penyiaran komersial yang sangat dinamis. Sehingga dibutuhkan penampilan karya-karya yang mampu menarik simpati audien agar pesan-pesan yang disampaikan dapat diterima oleh seluruh khayalak. TVRI harus menghasilkan karya jurnalistik dan artistik yang berkualitas, mengikuti perkembangan sosial dimasyarakat dengan tetap menjunjung idealisme. Maka kinerja sumber daya manusia-nya harus diberdayakan dengan melakukan sistem penilaian kinerja yang terbuka, sebagai pelengkap DP3 yang telah dilaksanakan.

DP3 kini kurang efektif, juga dibenarkan oleh BKN yang dibahas pada penelitian tahun 2004 dengan beberapa masukan sebagai berikut : (1) Penilaian DP3 cenderung bersifat subjektif, karena sulit menilai kinerja yang tidak terdapat kejelasan batasan kinerja yang dinilai (2) DP3 kurang menggali potensi pegawai (3) DP3 bersifat tertutup dan rahasia, karena pada saat proses penilaian tidak ada interaksi antara atasan dengan pegawai yang dinilai (4) DP3 selama ini lebih banyak dipergunakan untuk keperluan administrasi seperti kenaikan pangkat, mutasi dan kenaikan gaji berkala, sedangkan untuk pengembangan diri pegawai jarang dan sulit dijadikan pedoman.

Dalam kondisi seperti ini sangat penting untuk mempertimbangkan adanya perbaikan

format penilaian kinerja atau membuat sistem penilaian kinerja yang baru yang dapat dapat berfungsi secara adil dan objektif dan nantinya dapat dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan rekomendasi pengembangan pegawai.

Selain pertimbangan diatas, membangun sistem penilaian kinerja yang handal merupakan salah satu program penataan sistem manajemen PNS dalam semangat reformasi birokrasi yang sudah mulai diterapkan di beberapa instansi pemerintah. Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah.

Dalam organisasi TVRI sebelum melakukan sistem penilaian kinerja sebaiknya menjalankan *assessment center* terlebih dahulu untuk mengelola SDM, mengembangkan dan meningkatkan kualitasnya. Adapun mengelola SDM tersebut termasuk proses rekrutmen dan seleksi, penempatan, pelatihan atau pengembangan, *promosi/transfer, fit & proper test*, dan *talent management*. *Assessment center* merupakan cara yang cukup efektif untuk mengetahui potret pribadi seseorang dan guna menyelidiki potensi apa yang dapat dioptimalkan dari setiap pegawai. *Assessment* yang dilakukan akan memberikan informasi setiap pegawai dari hasil *assessment* tersebut, yaitu menggambarkan area kekuatan dan area yang masih perlu dikembangkan.

Dalam organisasi TVRI juga tidak pernah melakukan rotasi pegawai, hasil *assessment center* tidak harus mematok permanen pegawai dalam suatu posisi. Apabila seorang produser lebih cocok membuat program dokumenter, namun jangan sampai pensiun produser tersebut berada dijalur program dokumenter ini. Oleh

sebab itu perlunya *assessment* secara berkala, agar terjadi rotasi peran dalam organisasi. Idealnya dilakukan enam bulan sekali. Karena dengan *assessment* potensi pegawai dapat dieksplorasi lebih jauh lagi. Dimana letak kelebihanannya dan mana yang perlu diperkuat. Yang penting lagi agar pegawai dapat mengembangkan potensi pada dirinya serta komunikasi organisasi akan berlangsung efektif.

Menurut Masduki (2014), dalam tulisannya berjudul Lembaga Penyiaran Publik harus diperkuat, Undang-undang Penyiaran No 32 tahun 2002 tentang Penyiaran menjadi penanda penting perubahan status RRI dan TVRI menjadi Lembaga Penyiaran Publik (LPP). Perubahan ini sangat penting karena mengubah secara mendasar fungsi kedua media penyiaran yang berpuluh-puluh tahun sebelumnya dijadikan sebagai media propaganda oleh negara.

Sayangnya, perubahan yang terjadi baru sebatas perubahan status. Transformasi dalam taraf kelembagaan sama sekali belum tersentuh. Berkali-kali kita mendengar kisruh di tubuh RRI dan TVRI yang disebabkan oleh silang sengkabut manajemen internal. Yang paling mutakhir, anggaran TVRI untuk tahun 2014 dibekukan oleh DPR akibat pemecatan anggota direksi TVRI oleh Dewan Pengawas TVRI. Pemecatan yang dipicu oleh siaran konvensi Partai Demokrat itu berbuntut panjang dan membuat TVRI terancam mati suri.

Rumah Perubahan Lembaga Penyiaran Publik (RP LPP) mengusulkan Rancangan Undang-Undang tentang Radio Televisi Republik Indonesia (RUU RTRI). Harapannya, transformasi perubahan status bisa berjalan dengan optimal sehingga LPP mampu mengembalikan jatidirinya sebagai

pilar keempat demokrasi yang berpihak bagi kepentingan publik.

Menurut Masduki Indonesia memiliki sistem hukum yang kacau. Satu institusi yang bernama RRI atau TVRI bisa dinaungi oleh 5 Undang-Undang. Analoginya kalau keluarga, anda punya satu ibu tapi bapaknya banyak. Untuk mengambil keputusan keluarga tentu akan sulit. Soal kepegawaian di bawah UU Kepegawaian Negara karena PNS, lembaganya berkaitan dengan UU Penyiaran, kontennya di bawah UU Pers. Ketika ada perkara-perkara operasional UU Keuangan Negara.

Sejak pemerintah mendirikan stasiun televisi pertama TVRI maka selama 27 tahun penonton televisi di Indonesia hanya dapat menonton satu saluran televisi. Siaran TVRI dilakukan pertama kali pada tahun 1962 dengan menayangkan secara langsung upacara hari ulang tahun kemerdekaan Republik Indonesia ke-17 pada tanggal 17 Agustus 1962. Siaran langsung itu masih dihitung sebagai siaran percobaan.

Siaran resmi TVRI baru dimulai 24 Agustus 1962 jam 14.30 WIB yang menyiarkan secara langsung upacara pembukaan Asian Games ke-4 dari stadion utama Gelora Bung Karno. Setelah bertahun-tahun masyarakat hanya dapat menonton satu stasiun televisi, barulah pada tahun 1989, pemerintah memberikan izin operasi kepada kelompok usaha Bimantara untuk membuka stasiun televisi RCTI yang merupakan stasiun televisi swasta pertama di Indonesia, disusul kemudian dengan pembukaan stasiun televisi SCTV, Indosiar, ANTV dan TPI.

Gerakan reformasi pada tahun 1998 telah memicu lebih cepat perkembangan industri media massa khususnya televisi. Seiring dengan itu, kebutuhan masyarakat terhadap informasi juga semakin bertambah.

Menjelang tahun 2000 muncul hampir secara serentak lima stasiun televisi swasta baru (Metro, Trans, TV-7, Lativi dan Global) serta beberapa televisi daerah yang saat ini jumlahnya mencapai puluhan stasiun televisi lokal. Tidak ketinggalan muncul pula televisi berlangganan yang menyajikan berbagai program dalam dan luar negeri.

Setelah undang-undang penyiaran disahkan pada tahun 2002 (UU 32/2002), jumlah televisi baru di Indonesia diperkirakan akan terus bertambah yang terbagi dalam empat kategori yaitu televisi swasta, publik, erlangganan dan komunitas. Kini penonton televisi Indonesia telah memiliki banyak pilihan untuk menikmati berbagai program siaran televisi.

Program berita menjadi identitas khusus, dan bagi stasiun daerah menjadi identitas lokal. Dengan demikian stasiun TV tanpa program berita akan menjadi stasiun tanpa identitas. Saat ini, dua dari 11 stasiun TV yang melakukan siaran secara nasional mengkhususkan diri untuk menayangkan berita. Metro TV dan TV One bahkan menyatakan diri sebagai stasiun televisi berita.

Salah satu bentuk tanggungjawab stasiun TV adalah menyajikan program berita kepada masyarakat secara bertanggungjawab. Menayangkan program berita merupakan bentuk kewajiban dan tanggung jawab pengelola TV sebagai pengguna gelombang udara (frekuensi) publik yang terbatas kepada masyarakat. Program berita membutuhkan reporter atau jurnalis untuk menjalankannya, maka dari sini muncul jurnalistik televisi sebagai salah satu cabang ilmu di bidang komunikasi.

Menayangkan berita kepada khalayak penonton (publik) tidaklah mudah karena pekerjaan sebagai jurnalis TV harus dipandu oleh moral dan etika berdasarkan

prinsip kebenaran dan keadilan. Program berita TV tidaklah sama dengan program hiburan lainnya seperti sinetron, musik, *reality show* dan program hiburan lainnya yang sangat berorientasi pada laporan peringkat program (*rating*) untuk menarik pemasangan iklan.

Untuk sebuah lembaga yang kuat, yang bisa melompat ke depan struktur hukum ini tidaklah bagus. Harus punya satu undang-undang khusus. Pendekatan perubahan dari segi hukum. Itu yang baru muncul. Harus satu suara. Proteksi LPP agar dia bisa menjadi media utama. Namanya terserah. Sementara jika menggunakan UU RTRI maka kita tidak bicara nama, tapi bicara hal besarnya.

Kita bicara tata kelola penyiaran secara sosiologis, penyiaran itu kan milik publik. Karena milik publik, penyiaran yang melayani publik harusnya diberi tempat paling tinggi terhormat. Misalnya di Inggris, BBC itu unik, dia pake surat dari Ratu, BBR Royal Charter. BBC ditempatkan di tempat mulia. Posisinya medianya juga bagus.

Tidak usah jauh-jauh, kita bisa melihat Thailand. Media publik di negara itu bergerak dari alat propaganda ke pelayanan publik (sebagaimana TVRI dan RRI dari era Orde Baru ke Reformasi). Indonesia baru bisa melihat pengalaman yang sama itu sekarang. Dalam UU Penyiaran yang bagus baru satu. Bahwa RRI/TVRI statusnya menjadi LPP. Ditempatkan secara mulia statusnya, LPP, Lembaga Penyiaran Swasta (LPS), baru Lembaga Penyiaran Komunitas (LPK). Tapi UU ini tidak bisa mengawal *bottom up* dan *top down* proses transformasi LPP.

Pertama, secara sosiologis masyarakat belum merasa perlu atau meyakini terhadap keberadaan LPP. Yang kedua, orang-orang profesional RRI dan TVRI belum

berubah. *Mindset*-nya belum berubah. Orang-orang ini tahu mestinya LPP bisa berubah, tapi baru sebatas pemahaman saja belum jauh sampai ke tindakan. Mereka tahu standar penulisan berita, tapi karena *mindset* yang sudah terbentuk lama maka mereka lebih suka meliput dan mengutip pernyataan-pernyataan dari pemerintah ketimbang dari masyarakat sipil.

Menurut Masduki, pengalaman di radio swasta ternyata lebih mudah, nalar orang bekerja sudah betul. Orang bekerja dan karyanya dinilai oleh pendengar. Kalau karya bagus saya tentu akan dipuji oleh atasan dan yang terbalik di RRI dan TVRI. Orang harus berkarya yang penting sehingga bos bisa merasa senang. Perkara suatu karya disukai pendengar atau tidak itu masalah lain. Nalar dari swasta itu yang bisa diadopsi. Tinggal *leadership*-nya. Tinggal dicari direksi atau pimpinan yang bagus.

## KAJIAN TEORI

**Komunikasi Organisasi.** Everett M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas. Anggota organisasi/Pegawai adalah aset terbaik bagi suatu organisasi (Cissna, et al 2009; Boyd & Ellison, 2007; Scheufele & Tewksbury, 2007). Manajemen harus mendengarkan keluhan, gagasan dan pendapat mereka yang merupakan salah satu cara menjalin komunikasi organisasi. Keuntungannya bisa dirasakan pada oleh dua pihak, atasan mendapatkan informasi, simpati dari pegawai dan komunikasi yang efektif. Sementara pegawai merasa dihargai, bebannya berkurang dan mendapatkan kepercayaan diri untuk meningkatkan kinerja

yang maksimal. Pada zaman keterbukaan sekarang ini sistem penilaian kinerja bukan hanya hak dari seorang atasan saja kepada bawahan. Pegawai bawahan juga dapat memberikan penilaian terhadap atasannya secara vertikal dan rekan sejawatnya secara horizontal (Ata & Lally, 2007; Scheufele, 1999; D'Enbeau, 2011)

Fungsi komunikasi dalam organisasi mencakup hal-hal sebagai berikut; Pertama, fungsi informatif (Croucher, 2011). Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (Kandlousi et al., 2010; Brundidge, 2010; Boczkowski, 2010). Artinya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti (Deuze, 2008). Pihak atasan membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi (Phillips, 2009; Engstrom, 2008; Ellison, et al 2006). Sedangkan karyawan membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, termasuk juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya (Berglez, 2008; Castells, 2007).

Kedua, fungsi regulatif. Berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi yang mencakup: (a) Berkaitan dengan manajemen, yaitu mereka memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberikan perintah atau instruksi perintah-perintahnya agar dilaksanakan sebagaimana mestinya (b) Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulative pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya bawahan membutuhkan

kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

Ketiga, fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka pimpinan perusahaan lebih suka untuk mempersuasi dari pada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan pimpinan memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya. Bila informasi penilaian kinerja transparan antara bawahan dan pimpinan akan terjalin keharmonisan dalam berorganisasi (Hermida, 2010a).

Keempat, fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut yaitu: (a) Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi (bulletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi (b) Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olah raga, ataupun darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

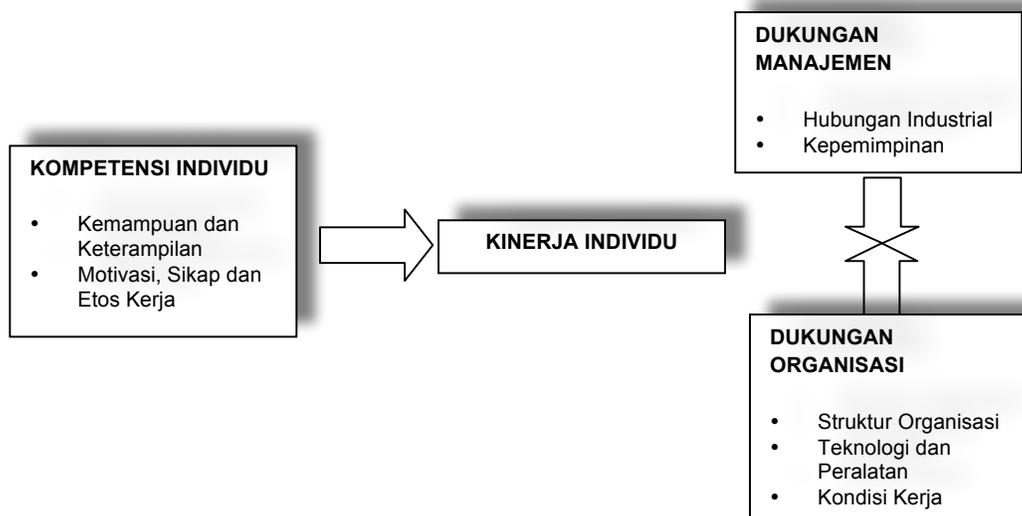
Teori Weick tentang pengorganisasian mempunyai arti penting dalam bidang komunikasi. Karena beliau menggunakan komunikasi sebagai basis pengorganisasian manusia dan memberikan dasar logika untuk memahami bagaimana orang berorganisasi. Menurut Weick, kegiatan-kegiatan pengorganisasian memenuhi fungsi pengurangan ketidakpastian dari informasi yang diterima dari lingkungan sekitarnya.

Semua informasi dari lingkungan sedikit banyak sifatnya tidak jelas, dan kegiatan-kegiatan pengorganisasian dirancang untuk mengurangi ketidakpastian. Sistem penilaian kinerja yang dimengerti seluruh anggota organisasi, merupakan salah satu cara memperlancar efektifitas komunikasi antara atasan dan bawahan, rekan sejawat/setingkat, baik struktural maupun fungsional.

Studi penelitian klasik Rensis Likert dengan jelas menunjukkan bahwa pimpinan dan bawahannya sering kali mempunyai persepsi yang berbeda. Likert mempelajari persepsi atasan dan bawahan untuk menentukan sejumlah penghargaan dan jenis-jenisnya yang diterima bawahan karena kinerja baik. Cascio (dalam Ruky 2004 : 35) suatu program Manajemen Kinerja efektif harus memenuhi syarat sebagai berikut; *Relevance* , *Sensitivity*, *Reliability*, *Acceptability*, *Practically* . Cascio mengemukakan komunikasi antara pimpinan dan bawahan disertai evaluasi terus menerus menjadi aktivitas-aktivitas penting dalam sistem tersebut.

**Kinerja individu.** Kinerja individu menurut Simanjuntak (2005 : 10) dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, seperti terlihat pada Gambar 1. Kinerja individu dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu : 1) Kompetensi Individu : (a) Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan pekerjaan. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh (b) Kemampuan dan keterampilan kerja (c) Faktor ini dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, akumulasi pelatihan dan pengalaman kerja 2) Motivasi dan etos kerja: Faktor ini sangat penting untuk mendorong semangat kerja yang dapat dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

**Gambar 1: Model Kinerja Individu**



*Dukungan Organisasi.* Kinerja seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk : 1) pengorganisasian, untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap individu tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas 2) penyediaan sarana dan prasarana kerja 3) pemilihan teknologi 4) kenyamanan lingkungan kerja 5) kondisi dan syarat kerja

*Dukungan Manajemen.* Kinerja seseorang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan kerja yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pegawai, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Sistem penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2007 : 377) haruslah berdasarkan prinsip dasar keadilan, transparansi, independensi, pemberdayaan, non diskriminasi dan semangat berkompetisi. Selanjutnya Sedarmayanti (2007 : 377) menyatakan pula bahwa alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi: 1) Prestasi kerja : hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja 2) Keahlian : tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikatif, inisiatif dan lain-lain 3) Perilaku : sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggungjawab

dan disiplin 4) Kepemimpinan : merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

### **Ruang Lingkup Penilaian Kinerja.**

Supaya penilaian kinerja tidak bias dan berhasil mencapai sasaran maka sebelumnya perlu ditetapkan terlebih dahulu atau diketahui terlebih dahulu faktor-faktor yang akan dinilai. Menurut Andrew E. Sikula (1981) di dalam Mangkunegara (2005 : 73) bahwa ruang lingkup penilaian kinerja mempunyai rumus 5W + 1H yaitu : 1) *Who*: Pertanyaan ini mencakup : a) siapa yang harus dinilai, yaitu seluruh karyawan dari yang jabatan terendah sampai dengan jabatan tertinggi b) siapa yang harus menilai, evaluasi kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung atau dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan mempunyai keahlian dalam bidangnya 2) *What*: Apa yang harus dinilai? Pertanyaan ini mencakup hal-hal sebagai berikut: a) objek atau materi yang dinilai antara lain hasil kinerja, kemampuan sikap, kepemimpinan dan motivasi kerja b) dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini, dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang 3) *Why*: Mengapa penilaian kinerja dilakukan? Hal ini dilakukan untuk : a) memelihara potensi kerja b) menentukan kebutuhan pelatihan c) sebagai dasar pengembangan karir d) sebagai dasar untuk promosi jabatan 4) *When*: Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal; penilaian kinerja secara formal dilakukan

secara periodik, seperti setiap bulan, triwulan, semester atau tiap tahun; penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja

5) *Where*: Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat yaitu : a) di tempat kerja (*on the job appraisal*). Penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri b) di luar tempat kerja (*off the job appraisal*). Penilaian kinerja di luar organisasi yang dilakukan dengan cara meminta bantuan konsultan

6) *How*: Bagaimana penilaian kinerja dilaksanakan dengan metode tradisional atau modern. Penilaian dengan menggunakan metode tradisional antara lain dengan *rating scale* dan *employee comparison*, sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern antara lain *management by objective* dan *assessment centre*.

## **METODE**

**Metode Penelitian.** Metode penilaian kinerja adalah cara atau pendekatan yang dilakukan dalam memberikan penilaian pada hasil (prestasi) kerja karyawan. Ruky (2001:37) mengklasifikasikan metode penilaian kinerja berdasarkan orientasi (fokus) penilaian ke dalam tiga jenis penilaian, yaitu : 1) *Person Oriented Performance Management* ("POPMAN"): POPMAN adalah metode penilaian yang memfokuskan penilaian pada input yaitu penilaian pada ciri atau karakteristik individu, seperti kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreativitas, adaptasi, komitmen, motivasi dan lain sebagainya. Metode ini disebut juga metode *individual centered* karena lebih mengarah kepada penilaian terhadap karakteristik individu (manusianya). Penilaian ini kurang

mencerminkan prestasi kerja karena cenderung menunjukkan syarat untuk mencapai prestasi kerja.

Faktor-faktor tersebut sebenarnya adalah input dari konsep input-proses-output yaitu apa yang harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk dapat melaksanakan prosesnya dengan berhasil: 1) *Process Oriented Performance Management* ("PROPER-MAN"): PROPER-MAN adalah metode yang memfokuskan penilaian pada proses. Metode ini mengacu pada bagaimana pekerjaan dilakukan oleh karyawan dengan kualifikasi dan persyaratan pekerjaan yang dimilikinya. Metode penilaian ini mengukur bagaimana seseorang melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan dengan mendasarkan penilaian terhadap perilaku dan sikap sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi; 2) *Result Oriented Performance Management* ("ROPER MAN"): ROPER-MAN adalah metode yang memfokuskan penilaian pada out-put. Metode ini disebut juga dengan Metode Berdasarkan Sasaran atau Manajemen Berdasarkan Objektif (MBS/MBO). MBS adalah suatu proses atau sistem yang dirancang untuk memandu manajer dimana seorang atasan dan bawahannya bersama-sama menetapkan sasaran atau tujuan yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu dan untuk pencapaian itu bawahan dibebani tanggungjawab sepenuhnya (Ruky, 2004 : 71).

Penilaian didasarkan pada hasil yang dicapai oleh karyawan. Sasaran yang akan dicapai disepakati dan dibahas sebelumnya antara atasan dan bawahan, serta bersama-sama berusaha untuk dapat memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Sistem ini mencoba untuk mengajak bawahan

merencanakan program kerja dan menetapkan sasaran yang akan dicapai dan berusaha memiliki komitmen yang tinggi secara bersama-sama untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Atasan bersikap sebagai partner kerja, memotivasi

dan menggali potensi karyawan, meningkatkan dan siap untuk membantu bawahan dalam mengembangkan kemampuannya dan bawahan akan termotivasi untuk berusaha memberikan kontribusi yang maksimal.

**Tabel Informasi Untuk Acuan Perancangan**

| No | Topik/permasalahan  | Pembahasan  | Tindak lanjut  |
|----|---|---|--|
| 1. | Penilaian kinerja yang ada sekarang (DP3)                                       | Metode DP3 baik dari segi isi, pelaksanaannya dan beberapa kelemahannya   | Mengumpulkan informasi dari wawancara, pengamatan langsung, literatur berupa laporan, dokumen dan hasil penelitian mengenai DP3  |
| 2. | Sistem penilaian kinerja yang akan dirancang                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode penilaian kinerja berbasis SKI</li> <li>• Unsus-unsur yang dinilai</li> <li>• Formulir penilaian</li> <li>• Prosedur penilaian</li> <li>• Waktu pelaksanaan penilaian</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala unit kerja menterjemahkan visi dan misi serta sasaran strategis organisasi yang hendak dicapai oleh unit kerja dalam bentuk renstra/renja sampai pada sasaran kerja individu yang disepakati.</li> <li>• Membentuk tim penerapan sistim penilaian kinerja yang berbasis SKI</li> </ul> |
| 3  | Proses pengarahan dan pengawasan pelaksanaan sistem penilaian kinerja yang baru | <ul style="list-style-type: none"> <li>• proses sosialisasi sistem penilaian kinerja kepada seluruh pegawai</li> <li>• melakukan <i>workshop</i> dan <i>focus group discussion</i> menyangkut pelaksanaan sistem penilaian kinerja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pengarahan oleh kepala unit kerja kepada pegawai di unit kerjanya</li> <li>• dilakukan pertemuan rutin untuk semua anggota tim</li> </ul>   |

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian.** Idealnya suatu penilaian menjadi suatu sarana bagi suatu instansi yang dapat menilai PNS yang menjadi binaannya, sehingga data penilaian dapat terekam dengan benar dan objektif

mengenai kemampuan dan hasil kerja seseorang selama suatu periode kerja tertentu. Mengingat lingkungan bekerja saat ini lebih terbuka menuntut perlakuan adil antar pegawai, dan lebih dinamis, dengan demikian tuntutan untuk menghadirkan

sistem penilaian kinerja yang lebih obyektif menjadi mendesak.

Penilaian kinerja yang dilakukan adalah proses yang sistematis dimana atasan mengkaji dan menilai kemampuan, perilaku kerja dan hasil kerja pegawai dalam suatu periode tertentu untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan di bidang SDM.

Ada banyak metoda untuk melakukan penilaian kinerja. Namun yang terpenting adalah kejelasan faktor-faktor apa saja yang dinilai. Metode penilaian kinerja yang direkomendasikan adalah kombinasi dari model PROPER MAN (*Process Oriented Performance Management*) dan ROPER MAN (*Result Oriented Performance Management*) atau disebut juga Metode

**Desain Sistem Penilaian Kinerja dan Pembobotan.** Penilaian kinerja yang dilakukan bukan hanya menilai kinerja pegawai dari hasil nyata prestasi kuantitatif tapi juga menilai unsur-unsur yang ikut andil dalam kontribusi hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Adapun model penilaian kinerja yang diusulkan terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut: 1) Aset Individu yang antara lain diusulkan adanya pemberian bobot penilaian untuk tingkat pendidikan pegawai, masa kerja dan pangkat atau golongan pegawai. Aset individu adalah bobot nilai pegawai pada saat dilakukan penilaian yang merupakan hasil akumulasi proses belajar dan pengalaman bekerja pegawai yang bersangkutan 2) Sasaran Kinerja Individu (SKI), secara umum berisikan tentang ruang lingkup dan rencana kerja, daftar kegiatan beserta sasaran target yang akan dicapai 3) Perilaku kerja, adalah penilaian pegawai dari segi aspek mental,

Berdasarkan Sasaran (*MBO*). Metode penilaian kinerja yang fokusnya pada proses dan *output* yang basisnya adalah sasaran kerja individu yang selanjutnya disingkat dengan SKI.

Metode ini menekankan pada pembentukan sasaran kerja secara partisipatif yang nyata, dapat diverifikasikan dan dapat diukur. Dalam pelaksanaannya metode ini berorientasi pada tanggungjawab dan prestasi kerja individual meskipun tidak mengabaikan keberadaan kelompok. Penggabungan metode ini dilakukan dengan alasan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan bukan hanya menilai kinerja pegawai dari hasil nyata prestasi kuantitatif tapi juga menilai faktor-faktor yang ikut andil dalam kontribusi hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai

psikologi dan sikap, yang digunakan pegawai dalam merealisasikan sasaran dan target kegiatan.

Perilaku kerja merupakan tindak tanduk pegawai dalam bekerja yang dapat diketahui dari evaluasi terhadap aspek pelayanan pada *stakeholder*, komitmen terhadap pekerjaan dan tanggungjawabnya, disiplin, kepakaran/keahlian, kerjasama dalam menyelesaikan tugas dan sifat kepemimpinannya. Hal ini menjadi acuan untuk memahami lebih jelas perilaku dan sikap kerja yang ditunjukkan pegawai dalam rangka melaksanakan tugas dan mewujudkan sasaran kegiatan.

Dalam upaya mencapai efisiensi kerja, faktor kehadiran pegawai merupakan hal yang cukup penting, apalagi berhubungan dengan sistem penggajian, prestasi kerja, produksi dan lain-lain. Data absensi dijadikan sebagai salah satu unsur

penilaian kinerja yang harus disikapi dengan pemahaman bahwa absensi adalah kewajiban yang harus dilakukan oleh seorang PNS. Namun bagi lembaga penyiaran proses absensi berlaku fleksibel, mengikuti tuntutan profesi yang sedang dilaksanakan. Sehingga dapat ditetapkan dalam 1 hari kerja setiap pegawai minimum harus mencapai 8 jam kerja, tanpa ketentuan jam mulai kerja sesuai profesi masing-masing.

Selain 4 (empat) unsur diatas, pada formulir penilaian kinerja juga dilengkapi dengan catatan rencana pengembangan pegawai yang dinilai yang direkomendasikan oleh pejabat penilai. Pegawai juga dapat memberikan komentar mengenai kegiatan penilaian kinerja yang dilakukan dan hasil penilaian yang mereka peroleh pada formulir penilaian kinerja.

Tiap unsur yang dinilai mempunyai prosentase yang berbeda-beda dalam penghitungan total hasil penilaian kinerja. Prosentase pada penilaian Sasaran Kinerja Individu (SKI) harus lebih besar dari unsur yang lain, sehingga dapat menunjukkan hasil prestasi kerja yang sesungguhnya.

Proses penilaian dimulai dari dituliskannya sasaran kinerja individu yang diawali dengan penentuan rencana kerja 6 bulan ke depan karena penilaian dilakukan setiap 6 bulan sekali. Kemudian berlanjut dengan dilakukannya *coaching*, *counseling* dan *mentoring* dengan mengantisipasi kendala yang mungkin dihadapi selama masa periode penilaian. Sedangkan pada tahap akhir penilaian dan pemberian rekomendasi untuk dapat dilaksanakan masa berikutnya.

**Proses Penyusunan Sasaran Kerja Individu (SKI).** Sasaran Kerja Individu (SKI) adalah rencana kerja yang akan

dilaksanakan setiap PNS yang berisi kegiatan tugas pokok, bobot kegiatan, sasaran kerja yang akan dicapai, target serta batas waktu pelaksanaan kegiatan. SKI dapat ditetapkan per tahun ataupun per semester, dengan membuat kesepakatan kerja dengan atasannya tentang sasaran/target yang akan dicapai.

Menyusun SKI sebagai rancangan kegiatan pelaksanaan tugas, tanggungjawab dan wewenang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi sesuai dengan rencana kerja dan renstra (rencana strategis organisasi). Penyusunan SKI dilandasi oleh *job description* dari posisi masing-masing pegawai yang dinilai (Adapun proses penyusunan SKI Pegawai lihat gambar)

Pada masa kebebasan pers seperti saat ini jumlah Lembaga Penyiaran diperkirakan akan terus bertambah. Selain TVRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik (LPP), kini ada 10 Lembaga Penyiaran Swasta yang berkibar di jagad pertelevisian tanah air. Sebut saja, AnTV, Indosiar, Trans TV, TPI, RCTI, SCTV, Global TV, TV One, Trans 7, dan Metro TV. Ini berarti bahwa TVRI kini tidak sendiri lagi, “genderang perang” persaingan sudah semakin terbuka. Ketika Lembaga Penyiaran Swasta saling tebar pesona dengan tayangan-tayangan berating tinggi, lalu bagaimana dengan TVRI? Sudah hampir 48 tahun TVRI mengepaskan sayapnya, tahun demi tahun dilewati, berbagai macam suka duka menghiasi, dan problematika hinggap silih berganti. Melalui perjalanan waktu yang begitu panjang menarik untuk mencermati perubahan Status TVRI.

Status merupakan pondasi keberadaan, tanpa status suatu Lembaga Penyiaran akan bimbang dalam menentukan arah. TVRI pun demikian, keberadaan TVRI telah

mengalami beragam lika-liku, dari statusnya sebagai Yayasan, Perjan, Persero hingga menjadi LPP berdasarkan UU No 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran dan PP No 13 Tahun 2005 tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Publik. TVRI berdiri pada tanggal 24 Agustus 1962, dengan status yayasan TVRI bertanggung jawab pada Departemen Penerangan untuk isi program. Setelah itu melalui PP No 36 Tahun 2000 TVRI berubah status menjadi Perjan (Perusahaan Jawatan) dibawah Departemen Keuangan. Lalu berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) di bawah Kementerian BUMN berdasarkan PP No 9 Tahun 2002.

Pada akhirnya berubah menjadi Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia melalui PP no 13 Tahun 2005. Sebagai Lembaga Penyiaran Publik, TVRI langsung bertanggungjawab kepada Presiden tidak lagi di bawah Kementerian Pada awal berdirinya secara resmi pada 24 Agustus 1962 TVRI dikenal sebagai televisi pemerintah. Dari sekadar medium untuk mendokumentasikan sejarah, TVRI pada akhirnya hanya berperan sebagai perangkat Ideologis rezim berkuasa. TVRI awalnya adalah medium untuk mempromosikan program-program pemerintah, serta memperteguh konsensus nasional tentang budaya nasional, pentingnya pembangunan, tertib hukum, dan menjaga kemurnian identitas bangsa.

Dalam praktiknya, TVRI lebih banyak diperlakukan sebagai alat propaganda pemerintah. Fakta sejarah inilah yang menjadi kendala serius ketika kelak muncul keinginan untuk mentransformasikan TVRI menjadi Lembaga Penyiaran Publik. Sebab sejak dari awal TVRI memang tidak diorientasikan sebagai media untuk memenuhi kepentingan-kepentingan publik.

TVRI adalah medium propaganda politik ke luar dan dalam negeri, serta medium konsolidasi kekuasaan dan monopoli informasi oleh pemegang kekuasaan (Kitley, 2001 dalam Sudibyo, 2004 : 280)

Kini TVRI telah menjadi Lembaga penyiaran publik (LPP) yang jika mengacu kepada konsep Public Service Broadcasting (PSB) dikategorikan sebagai National Public Service Broadcasting, berarti sistem penyiaran yang dikontrol oleh publik melalui KPI, sedangkan pendanaan dan struktur administrasinya diatur oleh peraturan yang mengikat. Menurut UU No 32 tahun 2002 pasal 11 (1) 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. Berdasarkan peraturan ini TVRI berkewajiban memberikan independensi informasi, keberagaman program, menjangkau minoritas dan mendidik masyarakat melalui informasi.

Kesemua faktor tersebut tentunya juga harus didukung oleh pendanaan yang memadai dan kualitas teknik produksi siaran. Selain itu, persaingan ketat dalam industri penyiaran membuat TVRI harus memacu kreatifitas dan kualitas siaran agar mendapatkan kembali penontonnya. Karena sejak kehadiran televisi-televisi swasta tidak dapat dipungkiri bahwa khalayak telah tersegmentasi.

Khalayak kini secara tidak sadar “tersetir” oleh acara-acara televisi swasta yang terlalu berisikan tayangan hiburan. Jadi tak heran bahwa kecenderungan yang terlihat acara-acara seperti infotainment, sinetron dan reality show memang lebih diminati dibandingkan acara-acara mendidik dan penuh informasi. Sehingga tayangan

mendidik distigmakan sebagai acara yang membosankan. Berdiri sebagai Televisi Publik, TVRI berada pada posisi yang mendua. Di satu sisi TVRI dituntut untuk menyajikan tayangan yang berkualitas, mendidik dan berada di hati publiknya, namun disisi lain Publik sudah cenderung terkotakkan karena sistem rating yang menjadikan ukuran keberhasilan suatu program.

TVRI sejauh ini masih tetap teralienasi dari fungsi-fungsi ideal sebuah lembaga penyiaran milik masyarakat. Problem utama TVRI adalah belum adanya itihkad baik dari pemerintah untuk melepaskan TVRI dari beban-beban politik dan beban-beban ekonomi, yang tidak semestinya dilimpahkan kepada lembaga penyiaran milik masyarakat. Sehingga cukup berat bagi TVRI untuk kemudian melepaskan diri dari ekologi pemerintah. Pasca pergantian kekuasaan 1998, beberapa kebijakan mencoba dirumuskan untuk mengubah status TVRI agar lebih berorientasi pada pasar serta berupaya memperoleh keuntungan.

Sebagai stasiun televisi, tentunya TVRI tidak bisa selamanya mengandalkan subsidi dari pemerintah semata dan sebuah konsekuensi logis bagi TVRI untuk kemudian harus bersaing dengan televisi swasta yang cenderung lebih kuat dan mandiri dari sisi pendanaan dan infrastruktur. Akhirnya, pada 16 April 2003, Pemerintah meresmikan perubahan status TVRI dari perusahaan jawatan (perjan) menjadi perseroan terbatas (PT).

Dahulu TVRI begitu sangat dipuja dengan acara-acara berkualitas dan disenangi publik seperti Dunia Dalam Berita, Serial Losmen, dan Acara Kuis Berpacu Dalam Melodi. Namun kini, berbagai macam acara serupa dikemas

sedemikian rupa oleh televisi-televisi swasta dan ditujukan untuk mencari iklan sebanyak-banyaknya, sehingga tidak ada lagi yang namanya kontrol sosial akibat efek yang ditimbulkan dari acara tersebut.

Seperti yang terlihat dalam program acara televisi, banyak terjadi adu mulut antar politisi yang vulgar, darah-darah berceceran, eksploitasi tubuh dalam sinetron, dan komodifikasi kemiskinan dan kelemahan dalam berbagai acara reality show, yang kesemuanya diukur berdasarkan materi. Kecenderungannya adalah, masyarakat akan jenuh dengan tayangan-tayangan tersebut, karena mengarah pada keseragaman, semua televisi menyiarkan acara yang hampir sama.

Disinilah celah kosong yang dapat diisi oleh TVRI, ketika masyarakat nantinya rindu akan tayangan-tayangan berkualitas dan informasi mendidik, TVRI muncul sebagai pencerah dengan citra baru sebagai Televisi Publik, sebuah konsep mulia dalam penyiaran. Namun demikian, kerja keras dan kerjasama bagi semua insan TVRI dan masyarakat sangat diperlukan. Karena mimpi tidak akan terwujud tanpa kerja keras dan kerjasama. Mengutip sebuah kalimat indah “Yesterday is history, Tomorrow a mystery, today is a gift, That’s Why we called the present”. Kita bisa karena kita percaya bahwa kita bisa.

#### **SIMPULAN & SARAN**

Berdasarkan hasil analisa perancangan sistem penilaian kinerja berbasis sasaran kerja individu di TVRI, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : (1) Sistem penilaian kinerja berbasis SKI yang dirancang lebih objektif daripada format DP3 yang masih digunakan sekarang karena sudah mempunyai ruang lingkup penilaian kinerja dengan rumus  $5W+1H$  (2) Penilaian

kinerja berbasis sasaran kerja individu merupakan suatu rangkaian yang berawal dari penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya dari setiap kegiatan tugas pokok jabatan (3) Sistem penilaian kinerja yang dirancang lebih bersifat terbuka sehingga diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja serta menciptakan hubungan interaksi antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai dalam rangka objektivitas penilaian dan untuk mendapatkan kepuasan kerja setiap pegawai (4) Lembaga penyiaran publik TVRI yang memiliki pegawai dengan penilaian kerja DP3 harus dikembangkan dengan penilaian kinerja berbasis Sasaran Kerja Individu. Karena produktivitas karya-karya jurnalistik dan artistik yang unik dari TVRI harus diterima khalayak luas untuk menjunjung tinggi Idealisme dan Martabat Bangsa Indonesia. Dengan program-program yang berdasarkan ke-ilmuan, seni modern dan berakar pada Budaya Indonesia.

Dengan perubahan status tersebut, pemerintah semakin memiliki alasan untuk mencabut subsidi yang selama ini diberikan kepada TVRI. Sebagai perseroan, TVRI bertanggung jawab kepada Menteri BUMN dan diperbolehkan mencari dana sendiri, termasuk dan iklan komersial. Asumsi sederhana yang muncul dari perubahan status tersebut adalah kekhawatiran bahwa TVRI akan menjelma menjadi televisi komersial yang akan menyajikan tayangan yang dapat menghasilkan rating tinggi, menarik iklan sebanyak-banyaknya dan menghasilkan akumulasi modal secepat mungkin. Ketika TVRI sepenuhnya bersandar pada pendapatan iklan, kepentingan-kepentingan yang berbasis publik dan komunitas tak akan mendapatkan prioritas memadai, sehingga

kepentingan pasar dan pengiklan menjadi domain utama.

Pemerintah meloloskan dua kebijakan yang saling bertentangan dalam mengatur status TVRI. Dan semakin sulit dipahami bahwa pemerintah terkesan membiarkan dualisme status TVRI ini berlarut-larut. Kementerian BUMN dalam berbagai momentum tetap menegaskan tekadnya untuk memproyeksikan TVRI sebagai salah-satu BUMN andalan pemerintah. Di sisi lain, Menegkominfo tetap membayangkan masa depan TVRI dalam skema yang telah digariskan UU Penyiaran No 32/2003, sebagai televisi publik.

Ambiguitas sikap pemerintah menimbulkan kebingungan di tingkat publik. Dalam praktek sehari-hari, TVRI beroperasi layaknya lembaga penyiaran komersial. Sulit membedakan tayangan-tayangan TVRI dengan tayangan televisi swasta pada umumnya. Ada iklan komersial, musik, sinetron, kuis dan acara entertainment lainnya yang menunjukkan bahwa TVRI telah menjadi lembaga penyiaran komersial. Namun di sisi lain, media massa terus memberitakan jajaran direksi TVRI mengeluhkan minimnya subsidi dari pemerintah. Sebagai lembaga penyiaran komersial, tentu menjadi kurang relevans lagi jika TVRI masih mengharapkan subsidi maksimal dari pemerintah. Kebingungan publik semakin bertambah karena di sisi lain, unsur-unsur lembaga swadaya masyarakat masih terus menuntut transformasi TVRI menjadi televisi publik sesegera mungkin. (Agus Sudibyo, 2008)

Dalam melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai, diharapkan keseriusan tidak hanya dari pejabat penilai tapi juga dari rekan kerja pegawai yang dinilai. Pihak pimpinan diharapkan untuk dapat

memikirkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas agar sistem penilaian kinerja ini dapat berjalan dengan lebih efektif. Dilakukan sosialisasi yang menyeluruh mengenai sistem penilaian kinerja yang baru agar dapat diterima oleh semua pihak.

Dalam penerapan sistem penilaian kinerja yang dirancang ini dalam penggunaannya haruslah dapat didukung dengan sistem perangkat lunak yang sudah terisi dengan program yang sesuai dengan formula dari

hasil perancangan ini. Perancangan ini merupakan perancangan awal sistem penilaian kinerja berbasis SKI yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut dengan melakukan penelitian lanjutan akan unsur, sistem penilaian dan formulir yang telah dibuat pada rancangan ini dengan melibatkan nara sumber yang lebih banyak dan mempunyai pengetahuan yang lebih dalam dalam pengembangan sistem ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ata, R. N., Ludden, A. B., & Lally, M. M. (2007) The effects of gender and family, friend, and media influences on eating behaviors and body image during adolescence. *Journal of Youth and Adolescence*, 36, 1024–1037.
- Berglez, Peter (2008) What is Global Journalism. *Journalism Studies* 9 (6): 845–58.
- Boczkowski, P. J. (2010). Is there a gap between the news choices of journalists and consumers? A relational and dynamic approach. *International Journal of Press/Politics* 15(4), 430-440.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brundidge, Jennifer (2010) Encountering “Difference” in the Contemporary Public Sphere: The Contribution of the Internet to the Heterogeneity of Political Discussion Networks. *Journal of Communication* 60: 680–700
- Castells, Manuel 2007. ‘Communication, Power and Counter-Power in the Network Society’. *International journal of Communication* 1: 238–66.
- Cissna, K. N., Eadie, W. F., & Hickson, M., III. (2009). The development of applied communication research. In L. R. Frey & K. N. Cissna (Eds.), *Handbook of applied communication research* (pp. 3–25). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Craig, R. T. (2005). How we talk about how we talk: Communication theory in the public interest. *Journal of Communication*, 55, 659–667.
- Croucher, S. M. (2011). Social networking and cultural adaptation: A theoretical model. *Journal of International and Intercultural Communication*, 4(4), 259-264
- D'Enbeau, Suzy (2011) Sex, Feminism, and Advertising: The Politics of Advertising Feminism in a Competitive Marketplace. *Journal of Communication Inquiry* 35: 53-69
- Deuze, Mark (2008). The Changing Context of News Work: Liquid Journalism and Monitorial Citizenship. *International Journal of Communication* 2: 848–65.
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja: Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta. Penerbit Pustaka Pelajar.
- Ellison, N. B., Hineo, R., & Gibbs, J.

- (2006). Managing impressions online: Self-presentation processes in the online dating environment. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 415–441.
- Engstrom, Erika (2008) Unraveling The Knot: Political Economy and Cultural Hegemony in Wedding Media. *Journal of Communication Inquiry* 32: 60-82
- Ferguson, Marjorie (1992). The Mythology about Globalization. *European Journal of Communication* 7: 69–93.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Hermida, A. (2010a). From TV to Twitter: How ambient news became ambient journalism. *Journal of Media and Culture*, 13(2), 1-10.
- Irwanto. (2006). *Focus Group Discussion*. Jakarta. Penerbit Yayasan Obor Indonesia.
- Kandlousi et al. (2010) Organizational Citizenship Behavior Concern of Communication Satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), p. 51-61.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Phillips, A., Singer, J. B., Vlad, T., & Becker, L. B. (2009). Implications of technological change for journalists' tasks and skills. *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 61-85.
- Rivai, Veithzal dan Basri, MA. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada
- Scheufele, D. A. (1999). Framing as a theory of media effects. *Journal of Communication*, 49(1), 103-122.
- Scheufele, D. A., & Tewksbury, D. (2007). Framing, agenda setting, and priming: The evolution of three media effects models. *Journal of Communication*, 57(1), 9-20.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak, J Payaman. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta. Penerbit LPFE UI.