

KINERJA KOMISI PENYIARAN INDONESIA DAERAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU*

Mukhamad Rofik¹, Faizal Madya²

¹Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Terbuka

²Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Terbuka

Alamat Korespondensi: mukhrofik43@gmail.com

Abstract: The purpose of this study is to describe and analyze the performance of the Regional Indonesian Broadcasting Commission (KPID) of the Riau Islands Province (Kepulauan Riau) using a balanced scorecard, with a qualitative method. Collecting data by in-depth interviews, literature study, documentation study, observation. Test the validity of the data by triangulation. The research focus includes performance analysis from a financial perspective, a customer perspective, an internal business process perspective and a learning and growth perspective. From the research results it can be concluded that the performance of KPID as a whole shows poor results. Factors that influence the poor performance of KPID, especially the financial aspect, are the lack of budget support for the provincial government budget grants in the Riau Islands.

Keywords: Performance, Regional Indonesian Broadcasting Commission, Balanced Scorecard

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Komisi Penyiaran Indonesia Indonesia Daerah (KPID) Provinsi Kepulauan Riau (Kepulauan Riau) menggunakan balanced scorecard, dengan metode kualitatif. Pengumpulan data dengan wawancara mendalam, studi pustaka, studi dokumentasi, observasi. Uji keabsahan data dengan triangulasi. Fokus penelitian meliputi analisis kinerja dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja KPID secara keseluruhan menunjukkan hasil kurang baik. Faktor yang memengaruhi kurang baiknya capaian kinerja KPID terutama aspek keuangan, yaitu minimnya dukungan anggaran hibah APBD Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau.

Kata Kunci : Kinerja, Komisi Penyiaran Indonesia Daerah, Balanced Scorecard

* DOI: <http://dx.doi.org/10.30872/jp.v10i1.5686>

Submit: 28-04-2021 Revisi: 31-05-2021 Diterima: 06-08-2021

Available Online: Oktober 2021

2021. Published by Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Mulawarman. This is an open access article under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License..



Pendahuluan

Komisi Penyiaran Indonesia (KPI) merupakan lembaga negara yang dibentuk berdasarkan pasal 7 ayat 3 Undang-undang (UU) Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran, disebutkan KPI terdiri atas KPI Pusat dibentuk di tingkat pusat berkantor di ibu kota negara (Jakarta), dan KPI Daerah (KPID) dibentuk di tingkat provinsi berkantor di setiap ibu kota provinsi.

KPI/KPID berfungsi (Pasal 8 ayat (1) UU 32 Tahun 2002) mewartakan aspirasi serta mewakili kepentingan masyarakat akan penyiaran televisi dan radio. mempunyai tugas dan kewajiban (Pasal 8 ayat (3) UU 32 Tahun 2002), yakni: (a) menjamin masyarakat untuk memperoleh informasi yang layak dan benar sesuai dengan hak asasi manusia; (b) ikut membantu pengaturan infrastruktur bidang penyiaran; (c) ikut membangun iklim persaingan yang sehat antar lembaga penyiaran dan industri terkait; (d) memelihara tatanan informasi nasional yang adil, merata, dan seimbang; menampung, meneliti, dan menindaklanjuti aduan, sanggahan, serta kritik dan apresiasi masyarakat terhadap penyelenggaraan penyiaran; dan (e) menyusun perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang menjamin profesionalitas di bidang penyiaran.

Sejak awal dibentuk tahun 2003, hingga saat ini sudah terbentuk sebanyak 33 KPID yang berkantor di 33 ibu kota provinsi. Hanya Provinsi Kalimantan Utara yang merupakan provinsi termuda yang belum dibentuk KPID.

Pada rapat pimpinan nasional (Rapimnas) KPI tanggal 25 November 2018, sebanyak 20 KPID melaporkan kepada KPI Pusat minimnya dukungan anggaran APBD pemerintah provinsi, serta ditariknya dukungan sumber daya manusia (SDM) yang merupakan pegawai Sekretariat, artinya 20 KPID dibiarkan tanpa sekretariat yang membantu penyelenggaraan pelayanan publik dan administrasi (KPI, 2018).

KPID Provinsi Kepulauan Riau (Kepulauan Riau), berlokasi di Jalan Basuki Rahmat Nomor 01 Kota Tanjungpinang, yang memiliki visi terwujudnya sistem penyiaran daerah yang berkeadilan dan bermartabat untuk dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat, ternyata menjadi bagian dari 20 KPID yang mengalami kesulitan anggaran, akibat minimnya dukungan APBD Provinsi Kepulauan Riau, serta tidak didukung sekretariat, sehingga Komisioner KPID harus merangkap sebagai pegawai sekretariat. Ketua KPID juga merangkap sebagai Kepala Sekretariat.

KPID Kepulauan Riau dalam mewujudkan visinya memiliki misi yaitu, (a) mengembangkan kebijakan pengaturan, pengawasan dan pengembangan isi siaran; (b) melaksanakan kebijakan pengawasan dan pengembangan terhadap struktur sistem siaran dan profesionalisme penyiaran; (c) membangun kelembagaan KPID dan partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan penyiaran, ternyata tidak mampu mencapai target-target yang telah direncanakan. Target dukungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau melalui anggaran hibah APBD, setiap tahun selalu diajukan Rp2,5 miliar namun setiap tahunnya tidak pernah terpenuhi. Dari data tahun 2016 sampai dengan tahun 2019, bahwa KPID Kepulauan Riau tahun 2016 memperoleh dukungan hibah Rp1,5 miliar, tahun 2017 juga Rp1,5 miliar. Pada tahun 2018 malahan terjun bebas menjadi 0,7 miliar. Sedangkan tahun 2019 hanya Rp0,8 miliar. Sebagaimana disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Target dan Realisasi Dukungan Hibah APBD tahun 2016-2019

No.	Uraian	Target (miliar)	Realisasi (miliar)			
			Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019
1	Dukungan Pemerintah	2,5	1,5	1,5	0,7	0,8

Sumber: KPID Kepulauan Riau

Pada laporan kegiatan tahun 2019, disebutkan inovasi dengan 4 target, akan tetapi hanya terealisasi 2 inovasi saja, seperti pada tabel 2.

Tabel 2. Target Serta Realisasi Inovasi Pada Tahun 2019

No	Target Inovasi	Realisasi
1	Pindah kantor baru di lahan milik pemerintah	Terealisasi
2	Mengoperasikan kembali alat pemantau siaran	Tidak terealisasi
3	Meminjam mobil operasional milik pemerintah	Tidak terealisasi
4	Meminjam ruang meeting milik pemerintah	Terealisasi

Sumber: KPID Kepulauan Riau

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk menganalisis kinerja KPID Provinsi Kepulauan Riau menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Kelebihan dan keunggulan serta manfaat pengukuran BSC dibandingkan yang lain adalah, BSC memotivasi personil untuk berfikir dan bertindak strategik dalam membangun masa depan organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan tren perubahan lingkungan, meningkatkan daya respon organisasi terhadap tren perubahan bisnis inti, menghasilkan total business plan yang menyediakan dua aktifitas nilai yaitu aktivitas menciptakan nilai jangka panjang dan aktivitas penciptaan nilai jangka pendek (Moehriono, 2012).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persoalan internal membelit kelembagaan KPI Pusat. Penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif berbasis teori strukturasi dari Anthony Gidden hasilnya memberikan gambaran mengenai kinerja KPI Pusat periode I dengan hasil kurang. Penyebabnya adanya hambatan komunikasi diantara para komisioner (Lily, 2006).

Lalu penelitian tentang Kinerja KPI Pusat oleh Wahyono, dkk dari PR2Media tahun 2010. Penelitian ini dilandasi asumsi bahwa KPI dirasa kurang berhasil dalam mendorong terciptanya sistem penyiaran yang demokratis, yakni menjamin adanya diversity of content, diversity of ownership, dan diversity of voice. Hasil penelitian menunjukkan terdapat faktor struktural dan kultural yang menghambat kinerja KPI Pusat (Wahyono et al., 2010).

Selanjutnya, Kinerja Organisasi KPID Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Periode I dan II diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yang proses penilaiannya dimulai pada capaian perspektif meliputi perspektif finansial, kepuasan stakeholder, pembelajaran, manajemen, juga pada perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Hasil penelitian, kinerja KPID DIY Periode I dan II dinilai kurang. Kurangnya kinerja KPID DIY Periode I dan II dipengaruhi faktor internal, yang meliputi manajerial, sumber daya manusia, serta kepemimpinan yang kurang kuat (Darmanto, 2012).

Penelitian yang dipaparkan tersebut secara umum sudah dapat memberikan informasi mengenai kinerja KPI sebagai organisasi publik, lembaga negara di bidang penyiaran. Namun, belum cukup memberikan informasi mengenai bagaimana sesungguhnya kinerja KPID, khususnya KPID Kepulauan Riau. Walaupun sudah ada penelitian tentang KPID DIY namun, lokasinya berbeda dengan KPID Kepulauan Riau.

Kerangka Teori

Kinerja

Lembaga Administrasi Negara (Inpres nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) mengartikan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat capaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis. Simons menyatakan pengukuran kinerja akan memberikan bantuan kepada manajer didalam melaksanakan monitoring pelaksanaan strategi melalui cara perbandingan antara realisasi hasil dengan sasaran ataupun tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan pada perencanaan strategis (BPKP, 2004). Pada Reference Guide, Province of Alberta, Canada, pengukuran kinerja adalah metode guna memberikan nilai pada kemajuan yang sudah tercapai diperbandingkan dengan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (BPKP, 2004).

Penekanan pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik mempunyai tujuan (Mahmudi, 2005). Tujuan pertama adalah untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Fungsi pengukuran dan penilaian kinerja merupakan tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atautkah menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan kedua adalah menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Sarana pembelajaran bagi pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, juga memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, skill, maupun pengetahuan kerja yang semestinya dimiliki pegawai guna mencapai hasil kerja yang terbaik. Tujuan ketiga adalah memperbaiki kinerja periode berikutnya. Tujuan kelima adalah memotivasi pegawai. Pada pengelolaan/manajemen pengupahan, karyawan dengan hasil kerja tinggi akan mendapatkan penghargaan. Dengan penghargaan tersebut akan memberikan motivasi karyawan supaya memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi dengan pengharapan kinerja tinggi agar menerima upah lebih tinggi. Tujuan yang terakhir adalah menciptakan akuntabilitas publik yang akan digunakan sebagai alat ukur guna mendukung terwujudnya organisasi sektor public yang akuntabel. Kinerja rus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja. Laporan informasi kinerja penting bagi pihak internal ataupun eksternal organisasi.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard tersusun atas dua suku kata yaitu kartu skor (*scorecard*) serta berimbang (*balanced*). Pengertian kartu skor adalah kartu yang dipergunakan guna mencatat nilai skor hasil kerja pada organisasi juga nilai skor pada pribadi pekerja. Pengertian kartu skor pun bisa dipergunakan guna merencanakan seberapa nilai skor yang akan dicapai pada masa depan. Nilai skor yang akan menjadi target atau akan dicapai organisasi ataupun pribadi karyawan pada masa depan

diperbandingkan dengan hasil kerja sungguhan. Adapun hasil perbandingannya dipergunakan guna melaksanakan evaluasi atas hasil kerja organisasi atau pribadi karyawan yang bersangkutan. Sedangkan yang dimaksudkan dengan kata berimbang (*balanced*) yaitu guna menunjukkan hasil kerja organisasi atau pribadi diukur dengan cara berimbang daripada dua aspek yakni keuangan juga non keuangan, jangka pendek maupun jangka panjang, internal beserta eksternal.

Kaplan dan Norton mengenalkan BSC. Metode ini adalah alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi menerjemahkan visi serta strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial serta non finansial yang terjalin dalam hubungan sebab-akibat (Kaplan and Norton, 2000; Luis and Biromo, 2009). Metode ini memiliki peran menjadi penerjemah ataupun converter visi juga strategi menjadi aksi. Hal ini disebabkan BSC bukan berhenti disaat strategi dirancang bangun, namun terus-menerus memantau proses pelaksanaannya. BSC dipergunakan guna pengukuran hasil kerja organisasi dengan empat aspek yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran juga pertumbuhan. Manfaat pengukuran kinerja dengan metode BSC, dapat diketahui hubungan kausalitas pada setiap variabel kinerja. Dimana setiap variabel tidak berdiri sendiri-sendiri atau parsial. Maksudnya adalah, apabila salah satu variabel menjadi indikator hasil (*lag indicator*), maka lain variabel akan menjadi indikator pengungkit (*lead indicator*). Seberapapun kecilnya indikator pengungkit niscaya akan mendongkrak ataupun meningkatkan hasil kerja.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian campuran (Sugiyono, 2014) dimana pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang penilaian kinerja KPID Provinsi Kepulauan Riau melalui perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sementara pendekatan kuantitatif digunakan untuk mendapatkan angka penilaian kinerja. Guna mendapatkan gambaran kinerja secara kualitatif, wawancara dengan informan digunakan sebagai sumber data primer dimana informannya adalah Ketua dan Kepala Kantor/Sekretariat KPID Kepulauan Riau, Wakil Ketua KPID, Koordinator Bidang Kelembagaan KPID Kepulauan Riau, anggota Bidang Kelembagaan, Pegawai Kantor KPID, , Direktur Lembaga Penyiaran Publik Lokal Bintang Radio, Direktur Radio Lingga Sehat, dan Kepala Dinas Kominfo Kepulauan Riau. Guna mendapatkan gambaran kinerja secara kuantitatif, digunakan metode kuesioner dalam pengumpulan data (Creswell, 2017) dengan jumlah responden yang berasal dari pegawai KPID sebanyak 10 responden atau jumlah keseluruhan pegawai serta 55 responden yang berasal dari lembaga penyiaran yang ada di Kepulauan Riau. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner dan dokumentasi (Sugiyono, 2011). Analisis data dalam penelitian menggunakan *Balanced Scorecard* yang mengadopsi dari Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Hasil dan Pembahasan

Perspektif Keuangan (Finance)

Dalam menilai perspektif keuangan, maka yang dibutuhkan adalah rasio dukungan APBD. Hasil temuan penelitian yang berasal dari wawancara dengan Wakil Ketua KPID menjelaskan bahwa ada dukungan hibah APBD dari Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Namun dukungan hibah APBD tahun 2019 sebesar Rp800 juta sangat minim untuk membiayai semua kebutuhan maupun sarana-prasarana sementara dari hasil analisis kebutuhan membutuhkan dana sebesar 2,5 miliar atau hanya memenuhi rasio 0,32 dari kebutuhan anggaran. Capaian dari perspektif keuangan dapat dilihat pada

Tabel 3. Pencapaian Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan (bobot 25%)						
No	Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
1	Dukungan hibah APBD	Dukungan hibah APBD Pemerintah Provinsi	25 %	100 %	32 %	8 %

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan yang pertama dilihat dari peningkatan jumlah pelanggan/akuisisi pelanggan yang pengukurannya dilakukan dengan cara melaksanakan perbandingan jumlah pelanggan baru dari tahun ke tahun. Apabila jumlah pelanggan didapati terjadi peningkatan maka lembaga/perusahaan dinilai memiliki kemampuan mendapatkan pelanggan baru. Temuan data penelitian menunjukkan bahwa jumlah persentase akuisisi pelanggan pada tahun 2018 sebesar 10% dan pada tahun 2019 sebesar 10%. Pada tahun 2018 akuisisi pelanggan yang diperoleh sebanyak 5 pelanggan dari total pelanggan sebanyak 50 pelanggan. Sedangkan pada tahun 2019 jumlah akuisisi sebanyak 5 pelanggan dengan jumlah total pelanggan sebanyak 55 pelanggan.

Perspektif pelanggan yang kedua adalah Kepuasan Pelanggan. Variabel yang dipergunakan didalam melaksanakan pengukuran kepuasan pelanggan yaitu dalam bentuk kuesioner kepuasan pelanggan. Pada kuesioner disebutkan 10 item pertanyaan. Data daripada kuesioner sifatnya kualitatif lalu dilakukan perubahan menjadi kuantitatif dengan cara memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert, meliputi: a) Sangat Puas (SP) diberi skor 5; b) Puas (P) diberi skor 4; c) Netral (N) diberi skor 3; d) Tidak Puas (TP) diberi skor 2; e) Sangat Tidak Puas (STP) diberi skor 1. Jumlah kuesioner dibagikan kepada seluruh pelanggan yaitu lembaga penyiaran berjumlah 55 kuesioner dengan total pertanyaan didalam kuesioner yaitu sebanyak 10 pertanyaan. Dari 55 kuesioner yang dibagikan, dikembalikan kepada peneliti sebanyak 55 kuesioner, sehingga kuesioner yang dihitung 55. Hasil olahan data kuesioner menunjukkan data 60% responden mengaku puas dengan produk serta jasa, 60% responden mengaku puas dengan kualitas pelayanan, 60% responden mengaku puas dengan kemudahan dalam memperoleh pelayanan, 80% responden mengaku puas dengan penanganan keluhan pelanggan,

80% responden mengaku puas dengan citra, 60% responden mengaku puas dengan kenyamanan lingkungan, 60% responden mengaku puas dengan sarana serta prasarana, 80% responden mengaku puas dengan akses yang disediakan, 60% responden mengaku puas dengan biaya yang dikeluarkan guna mendapatkan layanan yang disediakan, dan 80% responden mengaku puas dengan melakukan hubungan dengan lembaga.

Indeks kepuasan pelanggan diperoleh 1.944, masuk didalam kategori puas. Ini menunjukkan indeks kepuasan yang baik yaitu dengan pelanggan merasa puas atau berada pada interval antara 1873 – 2313. Capaian dari perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Pencapaian Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan (bobot 15%)						
No	Indikator	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
1	Peningkatan jumlah pelanggan	Meningkatkan jumlah pelanggan	10%	100%	100%	10%
2	Peningkatan kepuasan pelanggan	Peningkatan Indeks Kepuasan Pelanggan	5%	100%	70,7%	4%

Indeks kepuasan pelanggan pada kategori puas ini searah dengan hasil wawancara dengan Direktur Lembaga Penyiaran Publik Lokal (LPPL) Bintang Radio yang menyatakan puas dalam hal pelayanan yang diberikan ketika mengurus perpanjangan izin penyelenggaraan penyiaran (IPP) radio karena setiap kesulitan dalam entri data ke computer secara online selalu dibimbing setiap langkahnya sampai perpanjangan izin selesai. Direktur Radio Lingga Sehat juga menyatakan kepuasan pelayanan KPID dimana setiap ada peraturan terbaru selalu disampaikan melalui layanan media sosial whatsapp grup maupun melalui telepon.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada pengukuran hasil kerja perspektif proses bisnis internal bisa dilaksanakan dengan cara melihat aspek peningkatan inovasi. Guna mengukur tingkat inovasi yang dilaksanakan adalah dengan melihat inovasi yang dapat direalisasikan dibandingkan dengan inovasi yang ditargetkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua KPID, terdapat 4 target inovasi, namun yang terealisasi hanya 2. Inovasi yang terealisasi adalah perpindahan kantor baru yang berada di lahan milik pemerintah serta peminjaman ruang rapat milik pemerintah, sementara yang tidak terealisasi adalah Mengoperasikan kembali alat pemantau siaran dan meminjam mobil operasional milik pemerintah. Dari data hasil realisasi ini dapat dilihat bahwa capaian target inovasi hanya terealisasi sebesar 50%. Berdasarkan hasil realisasi dapat dikatakan bahwa inovasi yang dilaksanakan KPID bisa disebut kurang baik yaitu hanya sebesar 50% dari inovasi yang ditargetkan dapat direalisasikan. Bisa diartikan bahwa organisasi kurang dapat memenuhi kemauan serta keperluan pelanggan. Dimana inovasi yang menjadi harapan bisa memberi nilai tambah bagi KPID tidak dapat dipenuhi secara maksimal.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Cara mengukur hasil kerja pada perspektif pembelajaran serta pertumbuhan bisa dilaksanakan dengan pelbagai indikator yang melingkupi peningkatan kompetensi serta kualitas atau mutu sumberdaya manusia (SDM) dan peningkatan kepuasan pegawai.

Pada pengukuran seberapa besar organisasi didalam memberikan peningkatan kompetensi serta kualitas atau mutu SDM bisa dilihat dari pendelegasian komisioner baru dalam kegiatan Sekolah Pedoman Perilaku Penyiaran dan Standar Program Siaran (P3SPS). Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data bahwa selama tahun 2019 KPID telah mengikutsertakan 2 Komisioner pada Sekolah P3SPS yang diselenggarakan KPI Pusat dari target 4 orang, yakni 4 komisioner baru periode 2018-2021. Data ini juga sesuai dengan hasil wawancara dengan Wakil Ketua KPID yang menyatakan 2 komisioner mengikuti Sekolah P3SPS tahun 2019. Dari perpektif peningkatan kompetensi, mutu atau kualitas karyawan termasuk dalam kategori kurang bagus disebabkan capaiannya hanya 50%. Capaian yang hanya 50% ini menurut anggota Bidang Kelembagaan disebabkan dua Komisioner periode 2018-2021 yang semestinya mengikuti Sekolah P3SPS sedang melaksanakan kegiatan lain secara bersamaan.

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan atau pegawai dilaksanakan dengan cara penyebaran kuesioner. Data yang diperoleh dari kuesioner tersebut sifatnya kualitatif, selanjutnya dilakukan perubahan menjadi kuantitatif dengan cara melakukan skoring pada setiap pilihan jawaban. Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada keseluruhan pegawai adalah sepuluh orang. Sepuluh kuesioner dengan total pertanyaan pada kuesioner yaitu sebanyak delapan pertanyaan. Berdasarkan data tersebut bisa ditentukan interval kepuasan guna mengetahui tingkat kepuasan karyawan atau pegawai. Dari hasil pengolahan data kuesioner secara kuantitatif diperoleh hasil 40% responden mengaku puas terhadap pola kebijakan, 50% responden mengaku puas terhadap kompensasi, 50% responden mengaku puas terhadap suasana di tempat kerja, 20% responden mengaku puas terhadap fasilitas, sarana serta prasarana, 30% responden mengaku puas terhadap hubungan antara atasan kepada bawahan, 40% responden mengaku puas terhadap bimbingan teknis yang diberikan atasan kepada bawahan, 30% responden mengaku puas terhadap hubungan antar rekan kerja, serta 40% responden mengaku puas terhadap kesempatan alih tugas. Dari hasil pengolahan data juga diperoleh indeks kepuasan pegawai yaitu 240, sehingga termasuk dalam kategori netral. Berdasarkan indeks yang diperoleh tersebut, mengindikasikan bahwa organisasi belum memiliki kemampuan mencapai indeks kepuasan yang baik yaitu dengan pegawai merasa netral atau intervalnya berada pada antara 210-274. Indeks kepuasan pegawai yang berada pada posisi netral, searah dengan temuan hasil wawancara dengan pegawai KPID yang sudah bekerja diatas lima tahun yang menyatakan sikap netral ketika ditanya kepuasan dalam bekerja di KPID.

Tabel 5. Pencapaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (bobot 30%)						
No	Sasaran	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	skor
1	Peningkatan kompetensi serta kualitas (Mutu SDM)	Persentase keikutsertaan pegawai dalam Sekolah P3SPS	20%	100%	50%	10%
2	Peningkatan kepuasan karyawan atau pegawai	Peningkatan kepuasan kerja karyawan atau pegawai	10%	100%	60%	6%

Berdasar uraian yang menjelaskan capaian strategi pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bisa diambil kesimpulan kedalam tabel matriks *Balanced Scorecard*. Berikut ini adalah matriks *Balanced Scorecard* dari masing-masing perspektif tersebut yaitu:

Tabel 6. Matriks *Balanced Scorecard* untuk KPID Kepulauan Riau

Perspektif	Sasaran Strategi	Indikator	Bobot	Target	Realisasi	Skor
Keuangan	Dukungan pemerintah	Dukungan APBD Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau	25%	100%	32%	8%
Pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan	Meningkatkan jumlah lembaga penyiaran	10%	100%	100%	10%
	Peningkatan kepuasan pelanggan	Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	5%	100%	79,2%	4%
Proses Bisnis Internal	Peningkatan inovasi	Pengembangan inovasi layanan	30%	100%	50%	15%
Pembelajaran dan pertumbuhan	Peningkatan kualitas dan Kompetensi (Mutu SDM)	Prosentase keikutsertaan pegawai dalam pelatihan P3SPS	20%	100%	50%	10%
	Peningkatan kepuasan pegawai	Peningkatan kepuasan kerja pegawai	10%	100%	60%	6%
Total Skor						53%

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa skor keseluruhan yang didapat yaitu sebesar 53 %. Dari matriks *Balanced Scorecard* tersebut bisa dilihat sasaran strategi dan indikator kinerja mana yang belum mencapai target yang sudah ditetapkan supaya untuk kedepannya bisa di evaluasi dan di perbaiki lagi.

Berikut ini adalah parameter *balanced scorecard* mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan (Permenkeu) Nomor 214/PMK.02/2017 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, untuk mengetahui kriteria penilaian yang telah dicapai oleh KPID Kepulauan Riau yaitu:

Tabel 7. Parameter Nilai Kinerja

No.	Nilai Kinerja	Kategori
1	90 % ≤ 100 %	Sangat Baik
2	80 % ≤ 90 %	Baik
3	60 % ≤ 80 %	Cukup
4	50 % ≤ 60 %	Kurang
5	0 ≤ 50 %	Sangat Kurang

Sumber: Permenkeu Nomor 214/PMK.02/2017

Parameter *balanced scorecard* di atas menjelaskan bahwa matrik pengukuran kinerja KPID memperoleh skor secara keseluruhan sebesar 53%. Menurut kriteria penilaian kinerja bahwa KPID Kepulauan Riau memiliki rentang nilai 50%-60%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja KPID dari keempat perspektif *balanced scorecard* dikategorikan kurang.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Kinerja KPID Kepri dianalisis dengan *balanced scorecard*, secara keseluruhan menunjukkan hasil kurang. Untuk setiap perspektifnya yaitu; perspektif pelanggan menunjukkan prestasi baik atau memuaskan. Namun tiga perspektif lainnya, yaitu proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan capaiannya kurang. Bahkan perspektif keuangan adalah paling rendah. Faktor yang mempengaruhi kurangnya pencapaian kinerja KPID pada aspek keuangan. Minimnya dukungan anggaran hibah APBD pemerintah provinsi Kepri menjadi penyebab utama. Kurangnya kinerja perspektif keuangan menjadi penyebab rendahnya kinerja perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga mengakibatkan capaian kinerja secara keseluruhan kurang.

Rekomendasi yang dapat diberikan adalah pertama KPID harus memperbaiki kinerja lembaga dengan memerhatikan aspek mana yang lemah dan aspek yang kuat. Dengan mengetahui peta masing-masing aspek maka dapat disusun prioritas penanganannya. Program perbaikan perlu diprioritaskan untuk menangani aspek keuangan terlebih dahulu. Dilanjutkan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Kemudian disusul aspek proses bisnis internal. Kedua, Pemerintah dan DPRD Provinsi Kepulauan Riau agar memberikan dukungan hibah APBD yang mencukupi kebutuhan minimal KPID Kepri untuk memberikan kinerja maksimal, yaitu Rp 2,5 miliar per tahun, sebagaimana pengajuan proposal kebutuhan anggaran minimal per tahun. Terakhir, KPI Pusat dapat melaksanakan kegiatan yang ditempatkan di Provinsi Kepulauan Riau agar KPID Kepri dapat meningkatkan kinerja sesuai tugas pokok, fungsi, kewajiban dan kewenangannya tanpa harus mengeluarkan biaya dari KPID.

Daftar Pustaka

- BPKP. (2004). *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta: Deputi IV BPKP RI.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Darmanto. (2012). *Kinerja Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Periode Pertama dan Kedua*. Universitas Gadjah Mada.

- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2000). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan
- KPI. (2018). 'Risalah Rapat Pimpinan Nasional Komisi Penyiaran Indonesia Tanggal 25 November 2018'. Jakarta: Komisi Penyiaran Indonesia.
- Lily. (2006). *Strukturasi dalam Organisasi Birokrasi (Kasus Komisi Penyiaran Indonesia Pusat)*. Universitas Indonesia.
- Luis, S. and Biromo, P. A. (2009). *Step by Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Moehriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 139, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4252).
- Wahyono, S. B. et al. (2010). *Ironi Eksistensi Regulator Media di Era Demokrasi*. Yogyakarta: PR2Media dan Yayasan Tifa. Available at: <https://pr2media.or.id/wp-content/uploads/2020/04/Ironi-Eksistensi-Regulator-Media-di-Era-Demokrasi-lengkap.pdf>.