

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dinamika politik, ekonomi, sosial dan teknologi secara global telah menimbulkan pengaruh yang signifikan terhadap kondisi lingkungan organisasi, baik secara internal maupun eksternal dan menuntut adanya suatu perubahan. Dalam perspektif manajemen strategi, aneka perubahan tersebut perlu dipandang sebagai sebuah tantangan dan peluang yang sekaligus akan menguji ketangguhan organisasi dalam mempertahankan hidup dan eksistensinya menghadapi berbagai permasalahan yang kompleks dan multi dimensional.

Kompleksitas permasalahan yang dimaksud, kini tidak hanya terkait dengan bagaimana suatu organisasi akan memposisikan diri di tengah perubahan yang ada, tetapi juga harus bekerja keras untuk : (1) melakukan perubahan-perubahan strategis (*strategic changes*) sesuai dengan tantangan persaingan global, (2) memanfaatkan peluang pasar yang sangat kompetitif, (3) mengelola sumberdaya organisasi, baik yang berupa SDM (sumber daya manusia) ataupun non SDM (keuangan, peralatan, dll. yang umumnya semakin terbatas), dan (4) menciptakan berbagai keunggulan organisasi (*organization's advantages*) di tengah persaingan yang semakin tajam.

Dalam kondisi lingkungan dan persaingan seperti sekarang ini hanya organisasi yang memiliki sejumlah keunggulan komparatif (*comparative advantages*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) lah yang bisa tumbuh dan berkembang, karena organisasi tersebut mempunyai keunggulan dan mampu bersaing dengan organisasi-organisasi yang lain

Zein H. F, (2008 : 6) dalam bukunya *Manajemen : Konsep Membangun Sukses*, mengatakan bahwa pertumbuhan dan perkembangan organisasi, kini bukan hanya bertumpu pada upaya perbaikan lingkungan internal dan eksternal organisasi semata, namun juga terletak pada 3 hal lainnya, yaitu :

1. Kemampuan dan profesionalisme para manajer.
2. Bentuk organisasi dan
3. Sistem manajemen yang mengaturnya.

Selanjutnya Zein H.F, (2008) juga mengatakan bahwa organisasi yang maju, besar dan berhasil, banyak ditentukan di antaranya oleh penerapan kaidah-kaidah manajemen organisasi yang baik dan profesional. Bagaimana penerapan strategi di dalam suatu organisasi sungguh merupakan tugas berat bagi para eksekutif manajemen organisasi itu untuk mewujudkannya.

Salah satu dari sekian banyak organisasi yang telah mencoba menerapkan kaidah-kaidah tersebut adalah TVRI (Televisi Republik Indonesia) stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Berkaitan dengan aspek itu, peneliti berkeinginan menjadikan TVRI stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai obyek kajian dalam penelitian ini.

Pengambilan TVRI stasiun DIY sebagai studi kasus menjadi sangat menarik tidak saja karena organisasi ini merupakan stasiun televisi daerah tertua di Indonesia, tetapi juga di dukung oleh 4 alasan lainnya, yaitu : (1) Organisasi TVRI stasiun DIY telah terstruktur dengan mapan dan memiliki suatu sistim yang telah lama berjalan, tetapi menghasilkan produk yang "sulit" bersaing dengan produk-produk para pesaingnya, (2) Anggaran pendapatan dan belanja organisasi TVRI stasiun DIY diberi dan diatur oleh negara (pemerintah), tetapi sering mengalami kesulitan dalam

pembiayaan operasionalnya, hingga akhirnya “sulit” dalam upaya menciptakan daya saing untuk mengungguli para pesaingnya, (3) Memiliki SDM yang banyak, tetapi kualitas dan daya kreatifnya relatif rendah, dan belum terdistribusi secara proporsional, (4) Mempunyai jaringan yang luas di seluruh Indonesia bahkan ke luar negeri, tetapi mempunyai pangsa pasar yang terbatas (*limited market share*).

Dengan kondisi yang demikian, adalah wajar untuk mempertanyakan atau mengkaji secara serius pola manajemen dan jenis strategi yang diterapkan TVRI stasiun DIY selama ini.

1.2 Batasan Permasalahan

Reformasi yang bergulir sejak tahun 1998 sesungguhnya menuntut semua pihak, khususnya lembaga pemerintah (tak terkecuali TVRI) untuk mau melakukan perubahan konkrit dalam sistem dan tata kelola organisasi yang bermuara pada peningkatan kinerja atau kualitas pelayanan serta kemandirian.

Untuk keperluan tersebut, Presiden Abdurachman Wahid pada tahun 2000 telah mengambil kebijakan yang kontroversial dengan membubarkan Departemen Penerangan RI, yang selama ini menaungi TVRI namun sekaligus belunggu bagi kemandirian dan kedewasaan TVRI sebagai media massa. Pembubaran DEPPEN-RI tersebut adalah untuk menjawab tuntutan reformasi dan konsekwensi logis lahirnya era ‘informasi bebas’, serta harapan pemerintah agar TVRI bisa melakukan perubahan strategis dan penyesuaian-penyesuaian (*strategic change and adjustment*) demi tercapainya efisiensi, peningkatan kualitas, pelayanan, dan kemandirian.

Namun kenyataannya, momentum perubahan tersebut tidak terkelola dengan baik. Sejak dibubarkannya DEPPEN RI, kinerja TVRI terlibat “stagnan” bahkan

melemah ditengah semaraknya dunia pertelevisian dan menjamurnya TV swasta belakangan ini. Haryono, Direktur Utama LPP TVRI mengakui, bahwa saat ini TVRI tengah berada pada situasi yang “melemah” di dalam segala aspek usahanya, seperti :

- (a) Melemahnya kuantitas dan kualitas siaran, (b) Melemahnya penjualan, (c) Melemahnya infrastruktur, (d) Melemahnya produktivitas dan kreativitas, (e) Melemahnya kepercayaan masyarakat, (f) Melemahnya kesejahteraan karyawan.

Kondisi ini masih diperparah dengan meningkatnya masalah sosial-internal (pengangguran, konflik pragmatis dan politik) serta meningkatnya ketidakpercayaan terhadap manajemen (Monitor TVRI, 2009 : 2) .

Ada beberapa kemungkinan penyebab terjadinya hal itu :

- (a) Konsep perubahan itu sendiri yang mungkin kurang *comprehensive* atau tidak terencana secara matang oleh pemerintah.
- (b) Ketidak-siapan manajemen TVRI dalam mengantisipasi perubahan dan penyesuaian strategis yang diperlukan.
- (c) Munculnya upaya resistensi dan respons negatif lainnya yang berasal dari dalam tubuh organisasi TVRI sendiri.

Situasi yang tidak kondusif ini, semakin buruk dengan : (1) berkurangnya dana operasional dari pemerintah yang akhirnya sangat menyulitkan TVRI untuk meningkatkan daya saing dan keunggulannya, serta (2) pergantian status hukum yang terjadi berkali-kali, yaitu :

- (a) Setelah pada awalnya tahun 1962 TVRI berbentuk Yayasan dan akhirnya menjadi sebuah Direktorat sejak tahun 1965 (dibawah DEPPEN-RI), kemudian :

- (b) Pada tahun 2001 → TVRI berubah status menjadi Perjan (PP. No.36/Th.2000) – dibawah Dep.Keuangan,
- (c) Pada tahun 2002 → TVRI berubah lagi menjadi PT (Persero) PP No.9/Th.2002 (dibawah Dep.Keuangan dan Menneg. BUMN).
- (d) Pada tahun 2005 → TVRI ditetapkan sebagai TV Publik (sesuai UU No.32/2002, dan PP.No.13/Th.2005 (dibawah Dep.Kominfo).

Sesuai amanat PP No. 13 / 2005 diatas, tugas TVRI sebagai TV Publik adalah memberikan pelayanan informasi, pendidikan dan hiburan yang sehat, kontrol dan perekat sosial, serta melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran televisi yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Demi menjamin pelaksanaan tugas itu, pemerintah pada tahun 2006 membentuk Dewan Pengawas Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI yang bertugas mewakili masyarakat menjalankan pengawasan dan menyusun strategi demi terciptanya TVRI sebagai TV Publik yang independen, netral, tidak komersial dan dapat memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. (Cetak Biru 2006 : 18). Dengan landasan itu, Dewan Pengawas LPP TVRI kemudian menyusun Cetak Biru (*Blue Print*) yang antara lain berisi tentang : (1) Kebijakan Umum, (2) Kebijakan Penyiaran, dan (3) Kebijakan Pengembangan Kelembagaan dan Sumber Daya TVRI.

Realisasiya, cetak biru yang di dalamnya terkandung berbagai visi-misi dan strategi itu, belum seutuhnya tersosialisasikan dan terimplementasikan dengan baik. Kondisi ini terefleksi dalam kinerja dan prestasi TVRI dan mengundang penilaian masyarakat secara kurang memuaskan, seperti :

- a. Rendahnya minat penonton TVRI dibandingkan dengan beberapa TV swasta yang bertolak ukur *rating*.
- b. Rendahnya kemampuan TVRI untuk mendapatkan sponsorship dalam berbagai acara dibandingkan TV swasta.
- c. Rendahnya kualitas acara / tayangan di layar TVRI yang bersumber dari lemahnya kualitas teknologi dan SDM.

Dalam konteks itulah, melalui penelitian ini peneliti ingin menggali upaya TVRI stasiun DIY dalam mengimplementasikan kebijakannya dan kemudian membentuk sebuah peta strategi pengembangan TVRI stasiun DIY di masa yang akan datang.

1.3 Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, dan untuk menjabarkan pemikiran yang terkandung dalam judul penelitian ini, maka peneliti menemukan dua rumusan permasalahan sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah penerapan strategi dan pengelolaan TVRI stasiun DIY selama ini?
- b. Bagaimanakah peta strategi pengembangan TVRI stasiun DIY berbasis *Balanced Scorecard*?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui penerapan strategi pengembangan TVRI stasiun DIY

- b. Mendiskripsikan peta strategi pengembangan TVRI stasiun D.I.Y berbasis *Balanced Scorecard*.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini, peneliti harapan dapat memberikan beberapa manfaat antara lain :

- a. Bagi TVRI stasiun D.I.Y, akan menjadi masukan pihak manajemen dalam mengambil keputusan, khususnya tentang peta strategi yang tepat untuk pengembangan TVRI stasiun Yogyakarta di masa yang akan datang.
- b. Bagi karyawan, akan menjadi sumber informasi dan kajian ilmiah terhadap kondisi obyektif organisasi, serta bangkitnya dukungan dalam proses pengimplementasian strategi berbasis *Balanced Scorecard*, dalam wujud motivasi, etos kerja untuk selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi.
- c. Dari perpektif keilmuan, peneliti berharap penelitian ini merupakan sumbang sih dan menambah deretan *case study* yang begitu menarik karena di dalamnya mengandung langkah-langkah aplikatif dari disiplin ilmu mamajemen, khusunya manajemen stratejik yang dikembangkan di berbagai organisasi dewasa ini.
- d. Bagi peneliti sendiri, penelitian dan penyusunan tesis ini adalah sebagai bentuk pertanggungjawaban atas keilmuan, khususnya ilmu manajemen yang menjadi konsentrasi pendidikan , serta penyusunan tugas akhir sebagai syarat untuk penyelesaian studi di Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta