

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
MELALUI PENGELOLAAN MANAJEMEN STRES  
DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI  
PADA TVRI STASIUN D.I YOGYAKARTA

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

**Bambang Saptono**  
**NIM . 20071020012**

Kepada  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA  
MELALUI PENGELOLAAN MANAJEMEN STRES  
DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI  
PADA TVRI STASIUN D.I YOGYAKARTA

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



**Diajukan Oleh:**

**Bambang Saptono**  
**NIM . 20071020012**

Kepada  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

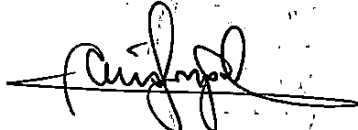
TESIS

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA MELALUI  
PENGELOLAAN MANAJEMEN STRES DALAM  
MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI PADA  
TVRI STASIUN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh:  
**BAMBANG SAPTONO**  
20071020012

Telah Disetujui Oleh:

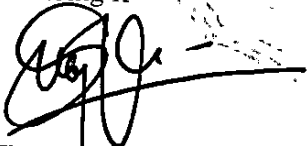
Pembimbing I



**Dr. Aris Suparman W., Akt. M.M.**

Tanggal .....

Pembimbing II



**Sri Handari W., S.E., M.Si.**

Tanggal .....


TESIS


**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA MELALUI  
PENGELOLAAN MANAJEMEN STRES DALAM  
MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI PADA  
TVRI STASIUN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh:  
**BAMBANG SAPTONO**  
20071020012

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal 13 Januari 2010.

Yang terdiri dari

  
Dr. Aris Suparman W., Akt., M.M.  
Ketua Tim Penguji

  
Drs. Wihandaru, M.Si.  
Anggota Tim Penguji

Sri Handari W., S.E., M.Si.  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui  
Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



  
Dr. Hera Kurnianto Tjahjono

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, desember 2009

**Bambang Saptono**

**NIM 20071020012**

## HALAMAN MOTTO

Perubahan adalah bagian dari sebuah pengorbanan yang harus diawali dengan niatan yang tulus ikhlas dari diri sendiri, dari hal yang paling kecil, dan dari saat ini.

Sukses datang bukan secara kebetulan, melainkan melalui sebuah perjuangan dan perjalanan panjang dari segenap upaya yang dicurahkan melalui Kerja keras, cerdas, ikhlas dan disertai Doa

B : Belajarlah selagi kesempatan masih ada

A : Amalkan segala ilmu untuk kebaikan

M : Memberi pencerahan pada kegelapan

B : Berani menyatakan kebenaran

A : Agar kebenaran tetap ada

N : Niatkan hati pada tujuan nurani

G : Gemakan keagungan-Nya

S : Selalu berdoa dalam susah dan senang

A : Agar selalu dalam lindungan-Nya

P : Perbaiki diri tanpa henti

T : Tekun dalam kreasi

O : Obsesikan dalam sebuah karya

N : Nyalakan niat suci dalam hati

O : Ombak dan badai lain taklanta!

## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Aku persembahkan karya ini sebagai rasa syukur untukmu:**

**Ayah & Ibuku..... ( Alm ).....tercinta.....**

Yang telah melahirkan,  
membesarkan, membimbing,  
dan memberiku kasih sayang nan tiada batas  
Serta memberiku nasihat-nasihat tentang kehidupan  
Sehingga hidup ini mempunyai arti.

**Istriku tercinta. A.Wahyuni**

Yang dengan tulus ikhlas mendampingi  
Memberikan perhatian dan kasih sayang  
doa dan motivasi dalam hidupku

**Anak<sup>2</sup>-ku ...tersayang : @ - Vra**

yang selalu menjadi inspirasi  
Dalam sebuah karya

## Kata Pengantar

Segala puji dan syukur kami panjatkan kepada-Nya yang merajai alam semesta ini, hanya dengan limpahan Rahmat, karunia dan izin-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul ” Upaya Meningkatkan Kinerja Melalui Pengelolaan Manajemen Stres Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi Pada TVRI Stasiun D.I Yogyakarta ”.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna sehingga terdapat banyak kekurangan, adanya kritik serta saran yang membangun sangat kami harapkan, oleh karena itu dalam kesempatan yang membahagiakan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Ir. H. Dasron Hamid, MSC selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Heru Kurnianto.TJ, SE, MM selaku Direktur Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Bapak Dr. Aris Suparman W, Akt, MMi selaku dosen pembimbing I.
4. Ibu Sri Handari W, SE, M.Si selaku dosen pembimbing II.
5. Seluruh karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, dan seluruh Staf Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
6. Bapak Drs. Triwiyono Somoharjo, MM selaku Kepala TVRI Stasiun D.I Yogyakarta.
7. Seluruh karyawan-karyawati TVRI Stasiun D.I Yogyakarta
8. Istri serta anak-anaku @-Vra



9. Rekan–rekan MM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, *Bapak Cahyono(Alm)*, serta semua sahabat dan orang orang yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang kesemuanya telah memberikan kontribusi dalam bentuk perhatian yang telah kuukir dalam lubuk sanubariku.

Akhirnya dengan segala kekurangan dan keterbatasan yang ada semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua yang memedukanya

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan Tesis.....	iii
Halaman Pernyataan.....	iv
Halaman Motto.....	v
Halaman Persembahan.....	vi
Halaman Kata Pengantar.....	vii
Halaman Daftar Isi.....	ix
Intisari.....	xiii
Halaman Tabel.....	xiv
Halaman Gambar.....	xv
Halaman Daftar Lampiran.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Lingkup Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Landasan Teori.....	9
1. Prinsip Dasar Pembekalan dan Pengembangan Organisasi.....	9

2. Pengertian Kinerja.....	12
3. Pengertian Manajemen Kinerja.....	18
4. Pengertian Stres.....	20
B. Penelitian Terdahulu.....	26
C. Kerangka Pemikiran.....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>28</b>
A. Sumber Data.....	28
1. Data Primer.....	28
2. Data Skunder.....	28
B. Metode Pengumpulan Data.....	28
1. Kuesioner.....	28
2. Wawancara.....	29
3. Observasi.....	29
4. Dokumentasi.....	29
C. Metode Analisa Data.....	30
1. Reduksi Data.....	30
2. Penyajian Data.....	30
3. Menarik Kesimpulan.....	31
D. Obyek Penelitian.....	32
E. Instrumen Penelitian.....	32
1. Komponen Data Stres.....	33
2. Komponen Data Kinerja.....	34

BAB IV GAMBARAN UMUM TVRI STA D.I YOGYAKARTA.....	36
A. Sejarah Berdirinya TVRI.....	36
B. Perkembangan Status TVRI.....	37
C. Visi, Misi, Tujuan dan sasaran Tugas TVRI.....	38
1. Visi.....	38
2. Misi.....	38
3. Tujuan Penyiaran Televisi.....	38
4. Sasaran TVRI.....	39
5. Tugas TVRI Sebagai TV Publik.....	39
6. Arti Logo TVRI.....	40
7. Sejarah TVRI Stasiun D.I Yogyakarta.....	42
8. Visi dan Misi TVRI D.I Yogyakarta.....	44
9. Pola Siaran TVRI Stasiun D.I Yogyakarta.....	46
10. Beberapa contoh acara produksi TVRI Yogyakarta.....	46
11. Ruang Lingkup.....	47
12. Program Kerja TVRI.....	49
13. Data Pegawai per Januari 2008.....	49
BAB V ANALISIS PERMASALAHAN.....	57
A. Gambaran Umum Responden.....	57
B. Hasil Penelitian Dengan Kuesioner.....	59
1. Hasil Penelitian Dengan Kuesioner Tentang Sikap Terhadap Perubahan Organisasi.....	59
2. Hasil Penelitian Dengan Kuesioner Tentang Stres.....	61

3. Hasil Penelitian Dengan Kuesioner Tentang Kinerja.....	63
C. Hasil Penelitian Dengan Metode Wawancara .....	64
<b>BAB VI ANALISIS PERMASALAHAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN</b>	
A. Sikap Terhadap Perubahan Organisasi.....	69
B. Alternatif Solusi Terkait Adanya Perubahan Organisasi.....	71
C. Perubahan Organisasi Berkaitan Dengan Stres.....	72
D. Alternatif Solusi Mengelola Stres.....	74
1. Manajemen Waktu.....	75
2. Melakukan Relaksasi.....	75
3. Menjalin Relasi.....	76
4. Selalu Bersyukur dan Bersabar.....	76
E. Kinerja Terkait Dengan Stres.....	77
F. Alternatif Solusi Upaya Meningkatkan Kinerja.....	80
1. Untuk Para Manajer/Pimpinan.....	80
2. Untuk Karyawan.....	81
<b>BAB VII IMPLIKASI TERHADAP ORGANISASI.....</b>	<b>82</b>
<b>BAB VIII SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>87</b>
A. Simpulan.....	87
B. Saran.....	88
<b>Daftar Pustaka</b>	<b>88</b>

## INTISARI

Perubahan yang terjadi pada TVRI belum mampu merubah perilaku karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, dicermati bahwa sikap dan perilaku karyawan TVRI Stasiun D.I Yogyakarta setelah beberapa kali mengalami perubahan, kinerjanya belum nampak adanya peningkatan atau tidak optimal, organisasi sangat membutuhkan kinerja tinggi dari para karyawan untuk meningkatkan produksi pembuatan program acara televisi yang diminati dan bermanfaat bagi masyarakat.

Penelitian yang dilakukan dengan judul " Upaya Meningkatkan Kinerja Melalui Pengelolaan Manajemen Stres Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi Pada TVRI Stasiun D.I Yogyakarta" secara keseluruhan untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan terkait adanya perubahan organisasi dan stres. Obyek Penelitian adalah semua karyawan TVRI Stasiun D.I Yogyakarta yang berusia diatas 45 tahun, adapun metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan kuesioner, dan ditambah data pendukung yang dilakukan dengan metode wawancara, kemudian untuk menganalisa dibahas secara deskriptif kualitatif.

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa sikap karyawan terhadap perubahan organisasi dinyatakan setuju walaupun masih ada beberapa karyawan yang menentang adanya perubahan organisasi itu, selanjutnya dari hasil penelitian dengan kuesioner diketahui bahwa stres karyawan adalah rendah, dan kinerja karyawan dinyatakan sedang, berdasar penelitian yang dilakukan dengan wawancara diketahui bahwa penyebab stres dan turunnya kinerja karyawan lebih banyak disebabkan oleh beban kerja, lemahnya penerapan *reward and punishmen*, serta disebabkan oleh faktor usia peralatan yang rata-rata sudah tua.

Berdasar pembahasan dapat disimpulkan bahwa Manajemen perlu menerapkan *Reward and Punishmen*, yaitu dengan pemberian penghargaan melalui kompensasi, promosi jabatan, motivasi, yang didasarkan pada hasil pelaksanaan pekerjaan, dan pemberian sanksi pada karyawan yang melanggar disiplin maupun aturan organisasi, pembagian kerja yang merata antara yang satu dengan yang lain agar pekerjaan tidak hanya menumpuk pada seseorang saja. Terkait kondisi peralatan yang sudah tua perlu dilakukan peremajaan peralatan dan peningkatan perawatan, agar usia peralatan dapat bertahan lebih lama, dan untuk menunjang kemampuan karyawan secara personal perlu diupayakan peningkatan kemampuan melalui pendidikan maupun pelatihan yang mendukung profesi pekerjaannya.

Dikarenakan TVRI lebih dituntut adanya kerjasama tim yang solid, maka setiap unit kerja harus mampu menjadi bagian dari sebuah tim kerja dan lebur dalam sebuah kerjasama yang baik, masing-masing unit mempunyai fungsi yang saling melengkapi, untuk itu perlu ditingkatkan komunikasi guna membangun kekompakan tim, agar terhindar dari stres dan mampu menghadapi setiap perubahan organisasi yang terjadi dan mampu meningkatkan kinerja, maka karyawan harus selalu diarahkan pada perilaku yang positif agar kinerja bisa optimal dan dapat menghasilkan hasil yang berkualitas pada TVRI Stasiun D.I Yogyakarta.

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Pejabat Kepala Stasiun TVRI D.I Yogyakarta.....	44
Tabel 4.2 Data Pegawai Menurut Status.....	50
Tabel 4.3 Data Pegawai Berdasar Jenis Kelamin.....	50
Tabel 4.4 Data Pegawai Berdasar Usia.....	51
Tabel 4.5 Data Pegawai Berdasar Agama.....	51
Tabel 4.6 Data PNS Berdasar Pangkat/Golongan.....	52
Tabel 4.7 Data Pegawai Berdasar Status Perkawinan.....	53
Tabel 4.8 Data PNS Berdasar Satuan Kerja.....	54
Tabel 4.9 Data PNS Berdasar Jabatan.....	55
Tabel 4.10 Data Pegawai Berdasar Pendidikan.....	56
Tabel 5.1 Profil Responden.....	57
Tabel 5.2 Kategori Sikap Terhadap Perubahan Organisasi.....	60
Tabel 5.3 Hasil Penelitian Sikap Terhadap Perubahan Organisasi.....	60
Tabel 5.4 Kategori Variabel Penelitian Stres.....	61
Tabel 5.5 Hasil Penelitian Tentang Stres.....	62
Tabel 5.6 Kategori Variabel Penelitian Kinerja.....	63
Tabel 5.7 Hasil Penelitian Stres.....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Perubahan Tiga Langkah Lewin.....	11
Gambar 2.2 Dua Pendekatan Perubahan Manajerial.....	12
Gambar 3.1 Model Interaktif.....	21



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Pengantar Kuesioner .....	92
Lampiran 2: Kuesioner.....	93
Lampiran 3: Panduan Wawancara	97