
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang

Dalam kaitannya dengan pencapaian tugas peningkatan SDM, maka peran manajemen SDM adalah sangat penting. Melalui manajemen SDM, aspek produktifitas dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien khususnya yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Suatu organisasi akan dapat mencapai produktivitas tertentu jika organisasi tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang dapat memotivasi individu individu dalam organisasi, serta menumbuhkan kreatifitas dan inisiatif. suasana kerja seperti inilah yang akan menciptakan *Quality of Work Life* yang kondusif bagi tercapainya tujuan organisasi.

Pada dasarnya masalah SDM berkaitan erat dengan masalah produktifitas karyawan, jika diukur dari produktivitas keadaan SDM Indonesia kualitasnya masih tergolong rendah.

Menurut HDI (*Human Development Index*) tahun 2007, produktivitas Indonesia berada dalam urutan 108, dengan nilai indeks sebesar 0,728. Meskipun Indonesia berada pada ranking yang sama tetapi angka indeksnya mengalami kenaikan dari 0,711 pada tahun 2006. Akan tetapi, ranking Indonesia ini jauh di bawah beberapa negara Asia Tenggara lainnya, seperti Singapura yang berada pada urutan ke-25 (0,916), Malaysia ke-61 (0,805), Thailand ke-74 (0,784), Filipina ke-84

(0,763), dan Brunei Darussalam ke-34 (0,871). Bahkan, tiga negara anggota Asean yaitu Singapura, Malaysia, dan Brunei telah termasuk dalam kategori negara yang memiliki HDI tinggi. Menurut laporan "*A Future Within Reach*" maupun laporan MDGs Asia-Pasifik tahun 2006, Indonesia termasuk dalam kategori terbawah bersama Bangladesh, Laos, Mongolia, Myanmar, Pakistan, Papua Nugini, dan Filipina (Hartiningsih, 2007).

Penyiaran yang berkualitas, mendidik serta mempunyai nilai jual tergantung dari TVRI baik secara organisasi maupun individunya dalam melakukan pengelolaan penyiaran dalam organisasi. Kualitas kehidupan kerja yang kondusif tergantung pada kapasitas tiap individu serta lingkungannya dalam menyikapinya. Dimana kualitas kehidupan kerja yang kondusif akan meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas karyawan. Hal ini terjadi karena adanya sikap positif maupun negatif dari para karyawan. TVRI sebagai media penyiaran yang sekarang statusnya telah menjadi lembaga penyiaran publik musti meningkatkan mutu penyiaran mereka dengan tanpa bantuan finansial dari pemerintah. Dengan adanya perubahan status organisasi dapat menimbulkan resistensi baik itu resistensi dari individu karyawan maupun resistensi dari organisasi dan juga mengubah iklim kehidupan kerja yang pada akhirnya akan berdampak pada profesionalisme, motivasi, semangat kerja serta produktivitas

Sebenarnya perubahan status di TVRI ini menuntut perubahan SDM besar besaran. Namun, memahami bahwa karyawan TVRI adalah karyawan BUMN

yang tidak dapat diubah secara cepat seperti karyawan perusahaan swasta. Dalam melakukan restrukturisasi tidak ada pengurangan jumlah SDM kecuali bagi mereka yang telah memasuki usia pensiun. Jika dilakukan efisiensi besar-besaran dengan memangkas jumlah SDM, maka muncul gejolak. Maka TVRI lebih mengutamakan memprakarsai melakukan efektifitas untuk meningkatkan produktivitas

Dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 2002, status TVRI diubah menjadi Perseroan terbatas (PT) TVRI di bawah pengawasan Departemen Keuangan RI dan Kantor Menteri Negara BUMN, dan pada 2006 TVRI resmi berubah menjadi TV publik , 24 agustus 2006. Melalui perubahan status ini diharapkan TVRI dapat melakukan pembenahan-pembenahan baik dibidang Manajemen, Struktur Organisasi, SDM dan Keuangan. Melalui restrukturisasi, pembenahan dibidang Marketing dan Programing, mengingat sikap mental karyawan dan hampir semua acara TVRI masih mengacu pada status Perjan yang kurang memiliki nilai jual.

Restrukturisasi bukan berarti adanya pengurangan sumber daya manusia atau penambahan modal, karena semua itu harus memenuhi kualifikasi yang diperlukan. Khusus mengenai karyawan, TVRI melalui restrukturisasi akan diketahui jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan, berdasarkan kemampuan masing-masing individu karyawan untuk mengisi fungsi-fungsi yang ada dalam struktur organisasi sesuai keahlian dan profesi masing-masing, dengan kualifikasi yang jelas.

Melalui restrukturisasi tersebut akan diketahui apakah untuk mengisi fungsi tersebut diatas dapat diketahui, dan apakah perlu dicari tenaga profesional dari luar atau dapat memanfaatkan sumber daya TVRI yang tersedia.

Dalam bentuk PERSERO , TVRI benar-benar diuji untuk belajar mandiri dengan menggali dana dari berbagai sumber antara lain dalam bentuk kerjasama dengan pihak luar baik swasta maupun sesama BUMN serta meningkatkan profesionalisme karyawan.

Sikap karyawan terhadap pekerjaannya mempengaruhi tindakan mereka dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Bilamana seorang karyawan di suatu organisasi memiliki sifat positif pada pekerjaannya, maka sudah barang tentu akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai pegawai dengan penuh rasa tanggung jawab. Demikian juga sebaliknya seorang karyawan yang memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya , maka dapat dipastikan akan menjalankan fungsi dan kedudukannya sebagai seorang pegawai sebatas rutinitas belaka.

Sikap positif maupun negatife seorang karyawan akan berdampak pada produktivitas pekerjaan tergantung pad dirinya serta kondisi lingkungan. Sikap yang ada pada diri seseorang dipengaruhi oleh faktor internal, yaitu faktor fisiologis dan psikologis serta factor eksternal yaitu situasi yang dihadapi individu, norma norma, dan berbagai hambatan maupun dorongan yang ada di masyarakat

Salah satu factor untuk dapat menumbuhkan produktifitas karyawan TVRI, *Quality of Work Life* dapat digunakan sebagai salah satu strategi di TVRI dengan

upaya menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja sehingga dapat memaksimalkan prestasi kerja, semangat kerja, menimbulkan sikap yang positif yang pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas. *Quality of Work Life* merupakan suatu hal yang tidak dapat ditinggalkan karena *QWL* menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang memanusiakan manusia pada harkat dan martabat kemanusiannya bukan hanya sebagai alat. *Quality of Work Life* merupakan program menyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Tatkala anggota organisasi dapat melihat dengan jelas kaitan antara peningkatan usaha mereka terhadap organisasi dan peningkatan dalam kehidupan mereka seperti kompensasi, pengembangan & pemberdayaan, dll. Dimana hal ini akan memotivasi dan meningkatkan semangat untuk bekerja lebih baik lagi yang pada gilirannya akan menaikkan produktivitas. Bagi karyawan apabila pekerjaan tersebut memiliki nilai insentif yang yang tinggi, maka kualitas kehidupan mereka tentu akan menjadi semakin baik (Wayne, 1992 dalam Arifin 1999)

Disisi lain, Randall & Vandra (dalam Irianto, 1994), menyatakan bahwa pada dasarnya *Quality of Work Life* adalah suatu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Banyak karyawan saat ini menginginkan suatu tingkat keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaannya. Mereka mengharapkan mendapat kesempatan yang lebih besar untuk dapat memberikan sumbangan terhadap organisasi.

Pada saat ini, *Quality of Work Life* menjadi sesuatu hal yang musti diperhatikan. Tatkala masyarakat menjadi lebih makmur, presentase yang meningkat dari kerja mengharapkan bukan saja suatu pekerjaan, tetapi pekerjaan yang berarti, kesehatan kerja, keamanan kerja, karir yang memuaskan dan yang lainnya untuk menjamin penghidupan mereka

Dengan menciptakan *Quality of Work Life* yang kondusif maka diharapkan akan meningkatkan produktivitas karyawan dan menambah nilai jual perusahaan sehingga dapat bersaing dengan perusahaan lain di Indonesia dan internasional.

Pada jaman sekarang dimana Globalisasi telah digulirkan, diterapkan dan kemudian dikembangkan ekonomi dunia berubah menuntut efisiensi dan efektifitas yang lebih tinggi untuk mendukung produktivitas. Kemajuan teknologi, informasi dan telekomunikasi begitu pesat, sehingga memungkinkan diterapkannya cara-cara baru yang lebih efisien dan efektif untuk mencari dan mendapatkan informasi, dimanapun kapanpun. Dengan adanya Evolusi Ekonomi Dunia yang menuju globalisasi TVRI sebagai suatu organisasi penyedia jasa penyiaran musti melakukan langkah langkah perubahan.

Untuk dapat menghadapi globalisasi di hampir semua sektor Indonesia melakukan banyak langkah perubahan, privatisasi di tanah air pada umumnya mendasarkan argumen pada empat aspek. *Pertama*, langkah untuk mempercepat kebijakan privatisasi diharapkan bisa mengisi defisit APBN dan mengurangi beban negara. *Kedua*, kebijakan privatisasi juga diharapkan untuk bisa memenuhi

terwujudnya peningkatan *good governance*. *Ketiga*, kebijakan privatisasi juga diharapkan bisa memenuhi produktifitas kinerja berbagai perusahaan milik pemerintah. *Keempat*, kebijakan privatisasi juga dimaksudkan untuk mengurangi campur tangan pemerintah dalam beberapa sektor dan mendorong kepemilikan swasta.

B. Lingkup penelitian

Untuk memberikan fokus bahasan, penelitian ini membatasi kajian pada perubahan yang sedang terjadi di lingkungan TVRI stasiun yogyakarta. Adapun variabel yang diteliti adalah pengaruh perubahan organisasi, *quality of work life* dan kompensasi terhadap produktivitas kerja.

C. Rumusan masalah

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada pimpinan TVRI, mengungkapkan adanya gejala penurunan produktivitas kinerja pada karyawan. Penurunan tersebut diasumsikan karena sikap menolak mereka terhadap perubahan organisasi yang terjadi, kualitas kehidupan kerja dan ketidakjelasan jenjang karier dll. Beberapa hal yang penulis dapatkan dari interview :

Pertama, para karyawan yang berstatus PNS dengan kondisi terbiasa mengelola anggaran yang bersumber dari APBN harus menjalankan fungsi sebagai enterpreneur dengan sumber-sumber anggaran kegiatan operasional dari

non APBN yang serba tidak pasti dan hal ini menuntut produktivitas yang tinggi mengingat banyak bermunculannya TV swasta baik lokal, nasional maupun internasional.

Kedua, para karyawan yang berstatus PNS dan harus menjaga kelangsungan hidup lembaga dari sumber-sumber anggaran non APBN menghadapi kebijakan manajemen dalam bidang penyiaran dan administrasi yang berubah-ubah.

Ketiga, 60 % karyawan yang berstatus PNS rata rata berusia 40 tahun dan berpengaruh terhadap produktivitasnya

Keempat, Belum adanya pedoman pengembangan SDM, karir, kinerja dan pola pengembangan kompetensi SDM untuk meningkatkan produktifitas sebagai wujud realisasi terhadap kesejahteraan karyawan LPP TVRI

Kelima, Adanya beberapa karyawan yang meninggalkan TVRI dan memilih beralih untuk menjadi karyawan di TV swasta.

Keenam, Masih adanya stigma masyarakat yang memandang TVRI sebagai corong pemerintah

Ketujuh, Masih sedikitnya minat iklan dan sponsorship untuk acara yang sifatnya pendidikan, seni dan budaya.

Kedelapan, Banyak peralatan teknik yang sudah S3 (Sampun Sepuh Sanget), hampir semua semua peralatan produksi dan penyiaran keluaran tahun 1990 sehingga kualitas audio video tidak memenuhi standart broadcast

Kesembilan, Daya pancar yang berkurang karena belum memiliki pemancar yang representatif. Peralatan yang ada merk Toshiba dari 10 KW kini tinggal 600W, merk Tomcast dari 10 KW kini tinggal 4KW untuk channel 8VHF, dan merk Itelco dari 1 KW kini tinggal 0,9 KW untuk channel 22 UHF.

Kesepuluh, Posisi pemancar TVRI yang berbeda arah dibanding TV swasta (banyaknya pemirsa yang mengarahkan antenna ke bukit Patuk sedangkan letak menara pemancar TVRI berada di Jl. Magelang Yk dan Parangtritis sehingga pancaran siaran TVRI tidak dapat diterima masyarakat DIY dan sekitarnya dengan baik).

Perubahan status keorganisasian yang dialami oleh TVRI dan TVRI Yogyakarta juga termasuk didalamnya tentunya sedikit banyak akan berpengaruh terhadap berbagai hal yang ada di dalamnya, baik manajemen organisasi, kesejahteraan karyawan, kualitas kehidupn kerja, mekanisme dan perilaku kerjasama dengan sumber sumber anggaran, etos kerja karyawan, produktivitas kinerja lembaga, produktivitas kinerja karyawan dan sebagainya.

Pada dasarnya, setiap perubahan akan melahirkan atau berhadapan dengan dua kemungkinan. Pertama terciptanya faktor faktor pendukung proses perubahan, baik yang bersifat internal maupun eksternal yang akan mempengaruhi produktivitas. Faktor eksternal pendukung perubahan misalnya adanya intervensi negara (kebijakan pemerintah), adanya tekanan social, perubahan teknologi, kendala dari pemasok, tututan stakeholder, perilaku pesaing dan kebutuhan pelanggan. Sementara

itu factor internal pendukung berlangsungnya proses perubahan antara lain adalah pertumbuhan organisasi, tekanan peningkatan produktivitas kinerja, aspirasi manajemen, dan restukturisasi.

Berdasarkan hasil dari interview yang telah penulis lakukan, maka penulis tertarik mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Apakah perubahan organisasi, *quality of work life* dan kompensasi secara individual berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di TVRI stasiun Yogyakarta.
- b. Apakah perubahan organisasi, *quality of work life* dan kompensasi secara bersama berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan di TVRI stasiun Yogyakarta.
- c. Variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap produktivitas karyawan di TVRI stasiun Yogyakarta

D. Batasan masalah

Agar pembahasan masalah mengarah pada tujuan yang akan dicapai maka digunakan pembatasan masalah

1. Penelitian ini mengambil obyek penelitian lembaga penyiaran publik TVRI Yogyakarta dengan subyek para karyawan TVRI.
2. Variabel yang diukur yaitu, perubahan organisasi, *quality of work life* dan kompensasi serta produktivitas

-
3. Pada penelitian ini penulis bukan merupakan anggota organisasi sehingga melakukan pengamatan dan interview terhadap fenomena permasalahan yang sedang dihadapi TVRI Yogyakarta yang kemudian memaparkannya

E. Tujuan penelitian

Bertolak dari latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian yang akan penulis lakukan adalah :

1. Untuk menganalisis signifikansi dari pengaruh perubahan organisasi, *quality of work life* dan kompensasi secara individual terhadap produktivitas karyawan di TVRI Yogyakarta.
2. Untuk menganalisis signifikansi dari pengaruh perubahan organisasi, *quality of work life* dan kompensasi secara bersama sama terhadap produktifitas karyawan di TVRI Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominant terhadap produktivitas karyawan di TVRI Yogyakarta.

F. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan sumbangsih kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen di tengah masyarakat kita, khususnya manajemen pengembangan sumber daya manusia di

Indonesia. Dimana dengan adanya perubahan terhadap status organisasi serta *quality of work life* akan mempengaruhi produktivitas kinerja dari karyawan dalam suatu organisasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan dalam pengelolaan stasiun penyiaran khususnya TVRI Yogyakarta tentang masalah produktivitas.