

## Program pengelolaan perubahan organisasi di Televisi Republik Indonesia (TVRI)

Paramitha Wardhani, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20300594&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Televisi Republik Indonesia (TVRI) adalah satu-satunya stasiun televisi milik Pemerintah, yang pertama kali mengudara tahun 1962. Hingga tahun 1989, TVRI mengudara secara tunggal. Pesaingnya hanya televisi luar negeri yang menggunakan antena parabola. Setelah periode tersebut, Pemerintah mengeluarkan kebijakan baru di bidang pertelevisian dengan memberi izin siaran bagi televisi swasta nasional. Hal tersebut mempertinggi intensitas persaingan dalam industri pertelevisian. Televisi swasta memperoleh dana operasional dari pendapatan iklan, sementara TVRI tidak diperkenankan beriklan. Dana operasional diperoleh dari Pemerintah melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan dari iuran televisi swasta sebagai kompensasi bagi TVRI karena tidak beriklan.

Keuangan negara yang tidak sehat dan iuran televisi swasta yang macet mengakibatkan kegiatan operasional TVRI ikut tersendat. TVRI tidak mampu membangun studio yang layak, membeli dan memelihara peralatan Siaran, meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), dan melakukan kegiatan penting lainnya. Hal tersebut berdampak pada penurunan kualitas siaran dan memperlemah daya saing terhadap televisi swasta.

Kondisi tersebut diperburuk dengan intensitas persaingan di bidang pertelevisian yang meningkat tajam dengan kehadiran televisi swasta yang tampil lebih inovatif dan atraktif. Untuk mengatasinya, Pemerintah menerbitkan PP No. 9/2002, tentang perubahan status TVRI dari Perusahaan Jawatan (Pedan) menjadi Persero. Kebijakan tersebut memaksa TVRI mandiri, termasuk dalam pencarian dana operasional. TVRI harus berkompetisi langsung dengan televisi swasta dalam mendapatkan porsi iklan.

Pembahasan tersebut berdampak luas, terutama terhadap tuntutan peningkatan standar kerja dan perubahan budaya kerja. Selama empat dekade terakhir TVRI tidak mampu melepaskan diri dari birokrasi Pemerintah yang ikut membentuk budaya kerja yang lemah dan non adaptif. Karyawan TVRI juga banyak mengalami penurunan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut membentuk sikap tidak mendukung karyawan terhadap langkah-langkah perubahan yang dilakukan manajemen.

Di kalangan karyawan terbagi atas tiga kelompok yang tidak mendukung perubahan, yaitu kelompok yang tidak tahu (not knowing), kelompok yang tidak mampu (not able), dan kelompok yang tidak mau (not willing). Solusi untuk masing-masing kelompok membutuhkan pendekatan berbeda, antara lain dengan meyakinkan/memberikan argumentasi perubahan, mengadakan program pelatihan, pendekatan individual, negosiasi langsung, dan lain sebagainya.