

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Setiap organisasi atau perusahaan yang telah menerapkan sistem manajemen mutu (SMM) serta manajemen sumber daya manusia (MSDM) akan memandang bahwa setiap karyawannya merupakan aset perusahaan yang sangat berguna dalam menjalankan aktivitas produksi dan operasional perusahaan. Karyawan selaku sumber daya manusia diharapkan memiliki kemampuan, motivasi, dan kompetensi karena memegang peranan penting untuk dapat meraih visi dan misi perusahaan. Sedangkan peran perusahaan yaitu dengan memberikan andil yang positif terhadap semua kegiatan perusahaan dalam membentuk serta mengembangkan sumber daya manusia yang diharapkan agar mencapai tujuan tersebut.

Perusahaan yang memperhatikan sumber daya manusia akan menganggap karyawan sebagai mitra kerja, sehingga diperlukan pembinaan, pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai salah satu tolak ukur serta strategi penentu keberlangsungan perusahaan sehingga mampu unggul dalam bersaing dengan organisasi atau perusahaan lainnya. Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari strategi manajemen dalam menghasilkan pegawai yang handal dan berkualitas yang merupakan investasi perusahaan jangka panjang.

Pemberian program pengembangan dan pelatihan dalam perusahaan ini sangat penting karena akan menambah kemampuan dan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas disetiap pekerjaannya. Dengan adanya program pengembangan dan pelatihan juga dapat meningkatkan keterampilan kerja, menumbuhkan motivasi kerja dan membentuk budaya kerja yang efektif efisien.

Program-program pengembangan dan pelatihan di perusahaan juga mempunyai nilai manfaat dalam karir jangka panjang yang akan membantu pegawai dalam memikul jabatan dan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Adapun program-program pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan metode latihan (*training*) dan pendidikan (*education*), selain itu perusahaan juga melakukan program pelatihan dan pengembangan lain, yaitu: metode *on the job training* yang meliputi pembekalan (*coaching*), rotasi jabatan (*job rotation*), magang (*apprenticeship training*) maupun *off the job training*.

Namun berdasarkan kenyataan yang ada di setiap organisasi atau perusahaan, diketahui masih belum tercapainya kinerja pegawai yang optimal disebabkan belum adanya hasil yang optimal dari pelaksanaan pengembangan dan pelatihan karyawan. Perusahaan selalu mengadaptasi program dan teknologi yang baru guna mendukung performa dan motivasi secara keseluruhan akan tetapi sebaliknya, penggunaan program dan teknologi yang baru ini tidak disertai dengan pemberian sosialisasi dan pelatihan yang berhubungan dengan hal tersebut. Hal ini disebabkan metoda serta sasaran pelatihan yang kurang tepat terhadap tujuan dan kebutuhan perusahaan, sehingga banyak pegawai yang menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan ini hanya sebagai

bentuk formalitas kewajiban perusahaan terhadap karyawannya, serta hanya sebagai proses dalam memenuhi persyaratan promosi jabatan saja, sehingga kurangnya kemauan dari dalam diri setiap karyawan untuk lebih mengembangkan kemampuan yang dimilikinya.

Setiap organisasi bisnis, baik yang dikelola oleh swasta maupun pemerintah pada dasarnya bertujuan untuk memperoleh penghasilan yang tinggi dengan pengeluaran yang serendah mungkin. Dengan kata lain, tujuan utama dari setiap organisasi bisnis adalah memperoleh laba/profit yang sebesar-besarnya. Sementara itu, tujuan setiap perusahaan selain untuk memperoleh laba juga adalah agar terus dapat bertahan dan berkembang dengan baik di masa yang akan datang, sehingga perusahaan akan mampu menghadapi persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dibutuhkan loyalitas dan keseriusan dari berbagai pihak yang terkait dalam mengelola perusahaan.

Untuk itu, perusahaan harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang merupakan faktor utama dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan baik. Salah satu fungsi manajemen yang paling krusial adalah fungsi pengawasan (*controlling*). Pentingnya *controlling* mengindikasikan bahwa suatu organisasi tidak akan dapat berdiri atau berjalan dengan baik tanpa adanya pengendalian intern. Disamping itu, untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut sebuah organisasi harus mengelola berbagai rangkaian kegiatan yang diarahkan menuju tercapainya tujuan organisasi.

Tujuan dari organisasi akan dapat terwujud jika kinerja organisasi tersebut baik. Kinerja sendiri merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi. Kinerja organisasi menjadi sebuah produk dari kegiatan organisasi dan manajemen yang banyak dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan apabila dalam proses administrasi dan manajemennya tidak bisa berjalan dengan baik. Input dan proses administrasi dan manajemen mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan kinerja yang sesuai harapan atau tidak. Proses administrasi dan manajemen yang berlangsung tersebut merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) seperti yang dikemukakan oleh Nickels, McHugh & McHugh (Ernie T. Sule & Kurniawan, 2005:8).

Fungsi-fungsi manajemen terutama fungsi *controlling* tersebut sangat diperlukan karena fungsi ini bertujuan untuk memastikan apakah rencana yang diimplementasikan berjalan sebagaimana mestinya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau tidak. Selain itu, *controlling* juga dimaksudkan untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab tidak berjalannya rencana, dan kemudian tindakan koreksi apa yang harus dilaksanakan. Akan tetapi, banyak kasus terjadi dalam suatu organisasi disebabkan proses manajemen yang kurang baik sehingga kinerja organisasi tidak berjalan optimal.

Oleh karena itu, pelaksanaan fungsi *controlling* juga harus berjalan secara bersamaan dengan pelaksanaan seluruh fungsi manajemen secara harmonis dan bersinergi, sehingga kinerja organisasi, divisi, dan individu menjadi optimal.

Berbicara mengenai kinerja organisasi, maka organisasi-organisasi yang dikelola swasta menjadi sorotan utama dewasa ini. Terlebih lagi runtuhnya perekonomian Indonesia yang sebagian besar disebabkan oleh banyaknya tindakan korupsi yang menjangkiti organisasi-organisasi milik publik tersebut. Tidak terkecuali lembaga-lembaga bisnis swasta yang seharusnya memberikan sumbangan besar terhadap kepentingan masyarakat Indonesia. Mengamati hal-hal tersebut di atas kiranya manajemen organisasi-organisasi milik publik tersebut perlu mengambil langkah-langkah untuk menghilangkan atau mengurangi dampak negatif dari gejala-gejala yang ada. Untuk itu perlu dilakukan upaya pemeriksaan menyeluruh terhadap manajemen organisasi.

Selanjutnya, penetapan *good corporate/public governance* merupakan isu global yang juga mendorong organisasi-organisasi publik maupun swasta untuk memperbaiki kinerjanya. Lembaga-lembaga bisnis seperti di dunia *broadcasting* yang selama ini identik dengan kecepatan dan keakuratan sumber informasi dituntut untuk bersikap profesional. Oleh karenanya, kegiatan pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia terhadap aktifitas kerja organisasi sangat diperlukan karena mampu memberi manfaat yang tidak sedikit bagi perusahaan dan memberikan kontribusi bagi peningkatan dan perbaikan fungsi organisasi menuju ke arah peningkatan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, perbaikan kinerja para pelaku bisnis dan ekonomi menyebabkan pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik atau lebih dikenal *Good Corporate Governance (GCG)* merupakan topik yang banyak dibicarakan akhir-akhir ini dan dianggap sebagai hal yang sangat penting dalam keberhasilan kegiatan bisnis. Meskipun konsep *corporate governance* itu telah muncul bersamaan dengan timbulnya konsep mengenai korporasi, namun sebagian besar ahli seperti; Tjager dkk. (2003), dan Alijoyo dan Zaini (2004) dalam Azhar Maksum (2005:7) berpendapat bahwa konsep ini belum tersosialisasi dengan baik, sehingga belum terdapat pemahaman yang benar dan mendalam begitu juga manfaatnya. Selain itu, masih banyak perusahaan yang meskipun sudah beroperasi di pasar modal menganggap bahwa *Good Corporate Governance* itu hanya sebagai aksesoris belaka dan bukannya sebagai suatu kebutuhan mendasar guna mencapai sukses dalam menjalankan roda bisnisnya.

Mengingat hal tersebut, perusahaan-perusahaan, baik swasta maupun yang dikelola pemerintah memerlukan adanya pelatihan dan pengembangan organisasi. Pelatihan organisasi pada dasarnya merupakan bagian dari pengembangan operasional, yang merupakan upaya untuk menilai dan mengevaluasi kualitas pengelolaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal ini untuk menilai bagian-bagian mana yang sudah baik atau masih lemah dengan tujuan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi oleh pihak manajemen. Walaupun demikian, berbagai perkembangan yang terjadi di dunia usaha saat ini seperti meningkatkannya jumlah kualitas produksi perusahaan *Go Public*, perkembangan konglomersi usaha dan keharusan perusahaan untuk meningkatkan efektifitas

dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin meningkat, tampaknya dapat dijadikan faktor pendukung yang memungkinkan berkembangnya penerapan pelatihan dan pengembangan organisasi, divisi, dan individu di masa yang akan datang.

Selanjutnya, jika berbicara mengenai bisnis di dunia *broadcasting*, salah satu diantaranya adalah PT Lativi Mediakarya (tvOne) yang bergerak dalam bidang industri televisi swasta Indonesia, dan merupakan stasiun televisi yang memiliki program khusus yaitu berupa berita dan olahraga. Sama halnya dengan organisasi yang memiliki tujuan menjadikan perusahaannya ke arah *good corporate*. tvOne *academy* yaitu program yang berbasis pelatihan dan pengembangan berskala divisi dan berbasis individu sebagai pilar pengendali kualitas kinerja perusahaan.

tvOne *academy* akan menerapkan pada setiap karyawan bahwa belajar adalah hal yang dilakukan karyawan tvOne setiap harinya, karyawan bekerja dengan terus memperbaiki diri dan memperbaiki cara menyelesaikan berbagai tugas yang menjadi amanahnya. Belajar untuk menetapkan standar kerjanya, lalu melebihinya.

Bekerja tidak hanya untuk menyelesaikan tugas, tetapi untuk meningkatkan kompetensi pribadi dan meluaskan jangkauan kemanfaatan dirinya. Hal ini dicapai dengan semangat yang terjaga untuk terus belajar, mengasah diri, menjadi pribadi yang lebih berpengetahuan, lebih terampil, lebih bijak, dan lebih bermanfaat.

tvOne *academy* ingin mengajak setiap karyawan tvOne untuk berpikir ke arah membangun kompetensi personal, semangat ini mengacu kepada berkembangnya budaya belajar, untuk menjadikan tvOne *the learning organization*. Perusahaan yang telah menjadikan dirinya sebagai organisasi pembelajar, memiliki fleksibilitas tinggi dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan. Hal itu tentu karena di dalamnya adalah individu-individu yang mampu untuk belajar, beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan. tvOne *academy* memiliki visi untuk mampu mengambil bagian dalam mendorong kinerja tinggi yang berkelanjutan (*sustainable high performance*).

*Human Performance Technology Model*, merupakan sebuah kerangka pikir dalam merancang desain pendidikan tvOne *academy*. Sederhana sekali apa yang menjadi basis perancangan pendidikan di tvOne, yaitu bahwa setiap pendidikan ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi, divisi dan individu. Dalam meningkatkan kinerja organisasi, tvOne *academy* memfokuskan inisiatifnya pada pengembangan kompetensi karyawan.

Sebagai perusahaan yang menyajikan informasi berupa berita informasi aktual, cepat dan terpercaya di Indonesia, saat ini dan ke depannya PT. Lativi Mediakarya (tvOne) menghadapi tantangan yang berat untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. Semua hal itu tentunya dapat dicapai apabila seluruh fungsi organisasi perusahaan dapat berjalan dengan efektif. Untuk itu, sebagai stasiun televisi berita berkewajiban melatih dan mengembangkan diri setiap individu, divisi dan organisasinya sehingga kinerja organisasi dapat berjalan optimal.



Salah satu diantaranya yaitu program JDP (*Journalist Development Program*) sebagai perusahaan berita, *Journalist Development Program* merupakan inisiatif penting untuk menyokong inti bisnis dari perusahaan ini. Program pengembangan jurnalis ini dirancang dalam tiga tahap penting.

Tahap 1, bertujuan mengembangkan *potential journalist* untuk menjadi jurnalis muda yang profesional, para reporter yang handal diantara mereka yang memiliki potensi sebagai presenter, difasilitasi melalui program NAT (*News Anchor Training*) 1, sehingga mampu menjadi presenter yang profesional.

Tahap 2, bertujuan mengembangkan jurnalis muda menjadi jurnalis madya yang memiliki kompetensi tinggi dalam proses pemberitaan di tvOne. Output dari tahap 2 ini adalah produser-produser yang terampil dalam mengemas berita. Pengembangan berikutnya untuk para presenter dari NAT 1 difasilitasi melalui program NAT 2, sehingga menjadi presenter yang semakin matang.

Tahap 3, bertujuan untuk melahirkan *executive producer* yang berkinerja tinggi. Sedangkan pengembangan lebih lanjut untuk para presenter, difasilitasi melalui NAT 3, program yang lebih advance untuk melahirkan presenter-presenter yang mengharumkan nama tvOne.

Dalam JDP (*Journalist Development Program*) tahun angkatan 2013 ini terdapat 17 peserta yang memiliki keanekaragaman latar belakang, pendidikan dan budaya. Selama satu bulan pertama peserta dibekali dengan materi mengenai tata cara bersiaran secara baik dan benar. Untuk dua bulan berikutnya para peserta menjalani proses *On The Job Training* (OJT) . Pada tahapan ini mereka menjalani pelatihan yang sesungguhnya karena peserta akan dihadapkan kepada dunia

*broadcasting* di lapangan. Setelah program ini berakhir, para peserta JDP akan dihadapkan kepada evaluasi penilaian kinerjanya masing-masing oleh mentor.

Selama proses JDP berlangsung setiap peserta menunjukkan kemampuannya masing-masing dalam membawakan sebuah berita di depan kamera. Hal ini diperlukan *skill* yang memadai, karena bagi sebagian peserta berbicara di depan kamera merupakan hal yang sulit. Namun untuk peserta yang memiliki latar belakang dan pengalaman di dunia penyiaran, mereka sangat berkompeten di dalam hal penulisan dan penyampaian berita.

Pengetahuan, wawasan, latar belakang pendidikan serta pengalaman tentu berpengaruh pada kualitas penyampaian berita. Pada proses ini setiap individu membutuhkan keyakinan atau kepercayaan diri bahwa dirinya mampu melakukan peran sebagai seorang reporter. Namun pada kenyataannya, tidak semua peserta merasa yakin akan kemampuan yang mereka miliki. Salah satu contohnya ketika ada beberapa peserta mengeluh mengenai perihal minat dan bakatnya yang tidak sesuai dengan tuntutan sebagai jurnalis yang berfokus pada berita dan olahraga. Hal ini disebabkan oleh pengalaman kerja sebelumnya di dunia *broadcasting* yang selalu bekerja dibelakang layar sebagai seorang tim kreatif di stasiun tv swasta ber-*genre* hiburan.

Fenomena ini menggambarkan bahwa tingkat *self efficacy* tergolong rendah. Menurut Luthan, dkk, (2010), “*Self-efficacy* merupakan kepercayaan diri dalam menjawab tantangan dan berusaha untuk memenuhi tugas dalam menjawab tantangan tersebut”. Namun ada pula peserta yang yakin terhadap kemampuannya bahwa mampu melakukan tuntutan menjadi reporter yang baik dalam proses OJT ini.

Ketika para peserta JDP telah memiliki target dan tujuan yang jelas yaitu ingin menjadi reporter yang profesional, mereka akan mewujudkannya dengan berusaha untuk mencapai target tersebut dengan cara mengikuti proses pelatihan dengan sungguh-sungguh. Hal ini terlihat dari antusias peserta di dalam kelas ketika para pemateri menyampaikan informasinya. Gambaran ini menunjukkan konsistensi dalam mencapai tujuan dan mengambil alternatif jalan lain ketika dibutuhkan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang biasa dikatakan sebagai *hope* (Fred Luthan, dkk, 2010).

Selain dari kedua aspek tersebut Luthan juga berpendapat bahwa untuk mencapai suatu prestasi dalam kinerja diperlukan optimisme yang tinggi. *Optimism* disini adalah memiliki sikap optimis untuk sukses baik sekarang maupun pada masa yang akan datang. Selama proses pendidikan ini para peserta pernah ada yang mengalami keterpurukan (*down*) dikarenakan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh mereka. Seperti yang terjadi pada salah satu peserta yang berasal dari luar pulau jawa yang mempunyai logat dan intonasi yang kental sesuai dengan daerah kelahirannya sehingga dia merasa hal tersebut dapat menghambat dalam pencapaian tujuan, akan tetapi dia tetap berusaha yang terbaik untuk membawakan berita di depan kamera. Individu ini menggambarkan sikap *resillience* yang cukup tinggi. Sikap *resilliency* ini terlihat pada peserta JDP 2013 ketika dilanda masalah, dapat bertahan dan kembali lebih kuat dari sebelumnya untuk sukses.

Keempat aspek di atas menjelaskan mengenai sikap positif individu yang bisa berkembang ditandai dengan adanya *self efficacy*, *optimism*, *hope* dan *recilliency* ini diduga berpengaruh kepada unjuk kerja para peserta JDP 2013. Unjuk kerja disini dilihat dari hasil evaluasi selama OJT.

Mengacu kepada konsep Siegall dan Jewell (1998) penilaian unjuk kerja yaitu proses yang dipergunakan oleh sebuah organisasi sejauh mana anggotanya telah melakukan pekerjaannya dengan memuaskan. Sebagai mekanisme umpan balik (*feedback*) penilaian unjuk kerja menunjukkan umpan balik yang penting kepada karyawan secara pribadi dalam hal bagaimana unjuk kerjanya dipandang.

Berdasarkan penjelesan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk menuangkan hasil penelitiannya ke dalam skripsi dengan judul:

“Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Penilaian Unjuk Kerja Jurnal Muda”  
(Penelitian pada Peserta *On the Job Training Journalist Develepment Program* 2013 PT. Lativi Mediakarya tvOne).

## 1.2. Rumusan Masalah

Apakah terdapat pengaruh *Psychological Capital* terhadap penilaian unjuk kerja jurnalis muda pada peserta *On The Job Training Journalist Develepment Program* 2013 PT. Lativi Mediakarya tvOne ?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang diidentifikasi di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana pengaruh *Psychological Capital* terhadap penilaian unjuk kerja pada Peserta *On The Job Training Journalist Development Program* 2013 PT. Lativi Mediakarya (tvOne).

### 1.4. Kegunaan Penelitian

#### Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan diperoleh manfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah ini. Beberapa pihak yang dapat mengambil manfaat dari penelitian ini adalah:

- a) Pihak Perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan unjuk kerja organisasi.
- b) Pihak Lain. Penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat menjadi referensi, khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

#### Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi kajian ilmu *Psychology*, khususnya bidang kajian pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam wujud Psikologi Industri dan Organisasi.