

Studi Perubahan Budaya Organisasi RRI Programa 2 (PRO 2) FM Surabaya Sebagai Implikasi Dari Perubahan Segmentasi Di Tahun 2012

Oleh: Dhiani Intan P (070915076)

Emai : dhianiintan@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang perubahan budaya organisasi di RRI Pro 2 FM Surabaya. Adanya perubahan segmentasi pendengar di tahun 2012 RRI Pro 2 FM Surabaya sebagai radio anak muda merombak budaya yang selama ini terlihat konvensional. Dari ketertarikan untuk meneliti adanya perubahan budaya organisasi, maka terdapat pertanyaan yang menjadi rumusan masalah yakni, bagaimana perubahan budaya organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya sebagai implementasi dari perubahan segmentasi yang dilihat dari sudut pandang elemen-elemen budaya organisasi, yakni *artifact*, *espoused values*, dan *shared tacit assumption*. Untuk menjawab rumusan masalah ini peneliti menggunakan metodologi kualitatif dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif dan teknik pengambilan dengan cara wawancara secara mendalam (*indepth-interview*) dengan narasumber-narasumber yang terkait dengan penelitian mengenai perubahan budaya organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya sebagai implementasi dari perubahan segmentasi. Data yang telah diperoleh tersebut dianalisa dengan memadukan narasi kualitatif dengan teori pendukung dalam tinjauan pustaka.

Kata Kunci: Budaya organisasi, RRI Pro 2 FM Surabaya, Elemen-elemen budaya organisasi.

PENDAHULUAN

Penelitian ini membahas tentang perubahan budaya organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya pasca perubahan segmentasi pendengar. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012 yang juga menjadi peringatan satu tahunnya perubahan segmentasi pendengar pada usia muda di RRI Pro 2 FM Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif untuk menguraikan informasi-informasi mengenai hal tersebut. Signifikansi dari penelitian ini adalah sebagai data rujukan mengenai perubahan budaya organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya sebagai implikasi dari perubahan segmentasi pendengar.

Terdapat beberapa faktor yang mendukung adanya perubahan terhadap suatu organisasi, yaitu faktor ekstern dan faktor intern yang juga dapat merubah perilaku karyawan yang bekerja di organisasi tersebut. Faktor ekstern yang dimaksud dalam hal ini adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar. Bila dilihat faktanya, suatu organisasi akan jarang sekali melakukan perubahan besar tanpa ada dorongan yang kuat dari lingkungannya.

Perkembangan dan kemajuan teknologi juga menjadi penyebab penting melakukan perubahan.

Dengan adanya pergantian perlengkapan lama menjadi perlengkapan baru atau modern menyebabkan perubahan di berbagai hal, seperti prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja atau SDM, dan lain-lain. Berbeda halnya, ketika suatu organisasi mengalami perubahan dikarenakan faktor intern yakni faktor yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, seperti problem antar karyawan, problem dalam proses kerjasama serta problem keuangan. (Billy, A. 2012).

Sebagai radio anak muda di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) selain memiliki etika dalam bersiaran, juga memiliki Undang-Undang yang mengatur jalannya siaran. UU No. 32 Tahun 2002 yang berbunyi, siaran adalah pesan atau rangkaian pesan dalam bentuk suara, gambar, atau suara dan gambar atau yang berbentuk grafis, karakter, baik yang bersifat interaktif maupun tidak, yang dapat diterima melalui perangkat penerima siaran (RRI, 2011).

Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) adalah suatu bentuk organisasi yang bertujuan untuk menyalurkan aspirasi masyarakat. Organisasi ini dibentuk karena orang menginginkannya, dimana terdapat sekumpulan individu yang ingin mendapatkan keinginannya secara personal dan diwujudkan melalui suatu organisasi. Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Diantara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana (Prakosa, Adi 2007).

Seperti diketahui, RRI adalah Lembaga Penyiaran Publik di Indonesia. Penyiaran itu sendiri memiliki definisi, seperti yang dinyatakan oleh Chester, Garrison dan Willis dalam bukunya yang berjudul “Television and Radio” menyatakan bahwa:

“Penyiaran sebagai pancaran melalui ruang angkasa oleh sumber frekuensi dengan sinyal yang mampu diterima di telinga atau didengar dan dilihat oleh publik. Beberapa tipe penyiaran: Penyiaran bunyi standar atau AM (Amplitude Modulation) dan penyiaran FM (Frequency Modulation).” (Prayudha, H 2004, p. 2).

Perubahan yang terjadi di RRI, khususnya yang diteliti yakni RRI Pro 2 FM Surabaya juga tidak terlepas dari budaya organisasinya. Chusway dan Lodge (2000) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara karyawan berperilaku (Jurnal sdm, 2009). Terkait dengan pernyataan diatas budaya organisasi dapat diartikan secara luas, dimana inti dari budaya organisasi adalah suatu nilai yang mengidentifikasikan sebuah perusahaan dan didalamnya juga terdapat pemahaman karyawan mengenai budaya organisasi di lingkungan kerjanya,

kepuasan karyawan bekerja di sebuah organisasi yang kemudian juga mempengaruhi cara berperilaku karyawan dalam organisasi/perusahaan tersebut.

Keunikan dari penelitian ini adalah, berawal dari asumsi peneliti mengenai eksistensi Lembaga Radio Republik Indonesia Penelitian yang sampai saat ini didengarkan oleh masyarakat luas, ketika melihat kedalam organisasi ini ternyata terdapat beberapa program yang jarang diketahui orang. Seperti program 2 (Pro 2) yang merupakan salah satu radio anak muda yang berada dibawah naungan RRI yang baru saja ditahun 2011 mengganti segmen pendengarnya ke usia muda yaitu 12-25 tahun dan membuat sebuah perubahan yang membuat Pro 2 FM Surabaya kembali didengarkan oleh pendengar dan banyak diketahui dengan cara melakukan beberapa program dan mulai membuka diri dengan melihat apa yang saat ini diinginkan oleh masyarakat atau pendengar.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah: “Bagaimana implementasi perubahan budaya organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya pasca perubahan segmentasi dilihat dari 3 elemen organisasi?”.

Terdapat berbagai macam definisi mengenai budaya atau kultur yang diadaptasi melalui bahasa inggris (*culture*) dan sebelum mengarah pada definisi budaya organisasi, terlebih dahulu penulis akan memberikan definisi budaya. Secara harafiah budaya diartikan sebagai akal budi, pikiran, sejumlah sikap, keyakinan dan perasaan tertentu yang mendasari, mengarahkan dan memberikan arti pada tingkah laku seseorang (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Menurut Manahan P. Tampubolon dalam bukunya *Perilaku Keorganisasian (Organization Behaviour) Perspektif Organisasi Bisnis (Edisi Kedua)* Budaya diambil dari nilai etnografik, yang merupakan suatu kesatuan yang kompleks yang termasuk di dalamnya, pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, kemampuan dan keterampilan yang dihasilkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat (Tampubolon, M. 2008, p.224).

Organisasi sangat penting bagi kehidupan kita sebagai manusia yang selalu bersosialisasi dengan orang maupun lingkungan disekitarnya, karena sebagian dari masyarakat hidup untuk ber-organisasi. Selain untuk mendapat ke-eksistensian diri, mereka juga memperkaya pengalaman dengan bertemu orang lain yang mampu diajak berdiskusi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kehidupan nyata, tidak sedikit individu maupun kelompok yang bergabung dan menjadi anggota dalam organisasi, seperti organisasi sosial, pekerjaan, sekolah, dan sebagainya.

Buku yang berjudul *Manajemen Fit & Proper Test* milik Hasanudin Rahman Daeng Naja dinyatakan, secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu alat atau wadah kerjasama untuk mencapai tujuan bersama dengan pola tertentu, yang perwujudannya memiliki kekayaan baik fisik maupun non fisik (Rahman. 2004, p. 11).

Dimock dalam Tangkilisan pada buku yang berjudul *Manajemen Publik* mendefinisikan organisasi sebagai berikut

“Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose.”
(Tangkilisan. 2007, p. 132).

Beberapa pengertian oleh ahli-ahli organisasi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi adalah sekumpulan dua orang atau lebih yang secara sadar ingin mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan dan disepakati.

Perubahan organisasi selalu bersifat menyeluruh, sehingga perubahan tersebut bukan suatu perubahan yang bersifat sedikit demi sedikit (*piece meal*) namun mengarah pada penggunaan cara dan sistem yang dalam hal ini termasuk struktur organisasinya yang lebih efisien menjalankan organisasi agar dapat bertahan dan berkembang sejalan dengan perubahan dan perkembangan lingkungan (Yuwono & Putra, 2005).

Dalam hal ini, budaya organisasi juga mencakup seluruh simbol yang ada (tindakan, rutinitas, percakapan dan seterusnya) serta makna yang diberikan anggota organisasi kepada berbagai simbol tersebut. Makna dan pengertian budaya organisasi dicapai melalui interaksi antara pemimpin (manajemen) dengan karyawan (Morissan. 2009, p. 101).

Teori budaya organisasi dalam ilmu komunikasi sangat dipengaruhi oleh tradisi atau pemikiran sosiokultural. Dalam tradisi ini, organisasi memberikan peluang bagi terjadinya interpretasi budaya, organisasi menciptakan realitas bersama yang membedakan mereka dengan organisasi yang memiliki budaya berbeda (Morissan. 2009, p. 103).

Berbicara mengenai penyiaran, siaran budaya Pro 2 FM Surabaya harus diarahkan untuk filtrasi terhadap kontak kebudayaan asing baik positif maupun negatif, seperti pornografi dan pemakaian narkoba oleh kalangan generasi muda sebagai akibat dari proses akulturasi yang tidak terarah dan tidak bersandar pada nilai dan norma nasional, merusak identitas kebudayaan nasional bangsa (Pedoman Penyiaran. 2011, p. 47).

Bentuk dari perubahan budaya organisasi juga diperlihatkan dengan adanya perbedaan format program, dimana RRI Pro 2 FM Surabaya menjadikan musik sebagai sumber utama hiburan dengan tetap menyajikan informasi yang meningkatkan kecerdasan dan kreativitas anak muda. Secara umum, informasi disini adalah data tentang apa saja yang

sudah diolah menjadi suatu pesan yang dapat diterima dan dipahami pendengar sebagai ilmu pengetahuan yang berguna, baik masa sekarang atau yang akan datang.

Suatu organisasi memiliki beberapa elemen-elemen yang terkandung dalam suatu budaya organisasi. Menurut Bennis dalam Susanto A. B. & Wijanarko H pada buku *Coorporate & Organizational Culture* dinyatakan bahwa terdapat tiga elemen budaya organisasi. Elemen pertama yang dikatakan oleh Bennis (1999) adalah *artifact*, yakni hal-hal yang dapat langsung dilihat dari struktur sebuah organisasi dan proses yang dilakukan dalam organisasi tersebut. *Artifact* berhubungan dengan apa yang dilihat, didengar dan dirasakan ketika memasuki sebuah lingkungan organisasi.

Elemen kedua adalah *espoused values* atau nilai-nilai pendukung yang mencakup strategi, tujuan dan filosofi dasar yang dimiliki oleh suatu organisasi. Dapat dipahami oleh karyawan yang sudah lama berada dalam organisasi tersebut, di dalam elemen nilai-nilai pendukung juga terdapat pernyataan tertulis yang disusun berdasarkan kesepakatan bersama dan dipengaruhi oleh cita-cita maupun tujuan dari sebuah organisasi.

Elemen ketiga dalam budaya organisasi berdasarkan pernyataan dari Bennis dalam Susanto A. B & Wijanarko H adalah *shared tacit assumption* atau asumsi-asumsi tersirat yang diyakini bersama. Dapat ditelusuri melalui sejarah organisasi yang bersangkutan. Nilai-nilai, kepercayaan dan asumsi-asumsi oleh para pendiri dianggap sebagai hal yang penting dalam organisasi untuk menuju gerbang kesuksesan (Susanto, A. B & Wijanarko, H. 2010, p. 7-8).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, elemen-elemen yang diungkapkan oleh Bennis sebagai pakar budaya organisasi terkemuka terdapat pula di organisasi Lembaga Penyiaran Publik RRI Pro 2 FM Surabaya. Dari struktur organisasi RRI, elemen pertama yang menyatakan tentang *artifact* tergambar dalam budaya organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya. Hal ini dapat dilihat melalui perilaku karyawan atau pegawai yang secara tidak langsung telah memiliki hubungan dengan pekerjaannya, semangat pemuda yang sangat tinggi dalam memberikan ide-ide kreatif yang disesuaikan dengan segmentasi pendengarnya.

RRI Pro 2 FM Surabaya yang merupakan bagian dari organisasi Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia, juga memiliki *espoused values* atau nilai-nilai pendukung. Terlihat dalam buku Pedoman Penyiaran Programa 1 dan Programa 2 yang menyatakan : “Segenap olah siaran pada PROGRAM 2 LPP RRI dikembangkan sebagai Pusat Kreatifitas Anak Muda. Kreatifitas adalah kemampuan melahirkan sesuatu yang baru, baik gagasan

maupun karya nyata, baik formula baru maupun kombinasi dengan karya lain, yang berbeda dengan karya sebelumnya. Kreatifitas merupakan anugerah yang dimiliki semua orang (Pedoman Penyiaran Programa 1 dan Programa 2. 2010, p. 40).”

Elemen ketiga yakni *shared tacit assumption* atau nilai-nilai pendukung yang tersirat dari sejarah organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya sebagai bagian dari Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia, secara keseluruhan memiliki nilai pendukung yang ada dalam visi LPP RRI, yaitu mewujudkan LPP RRI sebagai radio berjaringan terluas, pembangun karakter bangsa, berkelas dunia (LPP, RRI. 2011, p. 24).

Penelitian ini mendeskripsikan perubahan organisasi yang dialami RRI Pro 2 FM Surabaya sebagai implikasi dari perubahan segmentasi. Peneliti menggunakan tipe penelitian kualitatif yakni pendekatan yang langsung menunjukkan latar dan individu-individu dalam latar itu secara keseluruhan; subjek penyelidikan, baik berupa organisasi ataupun individu. Dipandang Bogdan dan Taylor (1975) yang menyatakan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif: Ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subjek) itu sendiri sebagai bagian dari suatu keseluruhan (Ahmadi, R 2011).

Hal ini dilakukan karena pendekatan kualitatif sesuai dengan kebutuhan peneliti dimana peneliti dapat memperoleh data yang akurat melalui wawancara secara mendalam (*individual-depth-interview*) yang dilakukan kepada pihak RRI Pro 2 FM Surabaya tentang perubahan budaya organisasi sebagai implikasi perubahan segmentasi. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti memulai dari menyediakan *guideline-interview* sesuai dengan topik yang dipilih. Adapun pihak yang di wawancarai terkait dengan penelitian ini adalah: Kepala Seksi Siaran Pro 2 FM Surabaya, *Programme Director*, koordinator penyiar, *Music Director*, hingga penyiar aktif Pro 2 FM Surabaya. Selain *indepth-interview* yang dilakukan, peneliti juga melakukan observasi secara langsung tentang perubahan budaya organisasi sebagai implikasi dari perubahan segmentasi di RRI Pro 2 FM Surabaya. Hal ini dilakukan karena peneliti memiliki keterlibatan langsung sebagai salah satu karyawan dari RRI Pro 2 FM Surabaya sehingga dapat melakukan observasi langsung dan menjadikan hasil observasi sebagai data.

PEMBAHASAN

Seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya mengenai budaya organisasi di RRI Pro 2 FM Surabaya, penulis akan memberikan analisa data yang telah didapatkan

melalui sumber-sumber terkait yang berkenaan dengan budaya organisasi dan perubahannya, serta perubahan yang terjadi pasca adanya pergantian segmentasi pendengar yang terjadi di RRI Pro 2 FM Surabaya. Peneliti akan menjelaskan elemen-elemen apa saja yang terkait dengan perubahan budaya organisasi yang dialami oleh RRI Pro 2 FM Surabaya. Pada bahasan kali ini peneliti mencoba untuk menjelaskan dua point penting dari elemen *artifact* dan *espoused values* yang ada pada organisasi tersebut.

Elemen pertama mengenai *artifact*, yakni berhubungan dengan apa yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan ketika memasuki sebuah lingkungan organisasi. Barang-barang yang terdapat di organisasi adalah salah satu contohnya, seperti logo organisasi, pakaian, dan lain sebagainya. Berdasarkan penelitian, *artifact* di RRI Pro 2 FM Surabaya digambarkan dengan bermacam-macam simbol. Seragam adalah salah satu contoh *artifact* yang terdapat di dalam suatu organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya, hal ini juga sesuai yang dikatakan oleh Joe Saputra yang bertindak sebagai *program director* RRI Pro 2 FM Surabaya.

“Kalo seragam RRI sendiri ada sih dan itu wajib dikenakan oleh pegawai di RRI, tentunya pegawai RRI Pro 2 FM Surabaya juga, tapi kami juga memiliki seragam pegawai Pro 2 FM sendiri. Seragam yang biasa kami gunakan sebagai pegawai RRI itu biasanya warna Putih untuk atasan dan Biru atau warna gelap untuk bawahannya, dan seragam ini digunakan pada hari Senin dan Selasa. Hari Rabu kami menggunakan seragam atau baju yang colorfull itu tadi. Hari Kamis dan Jumat menggunakan seragam batik, itupun ada batik yang memang dibuat khusus untuk pegawai RRI” (Joe Saputra, 2012).

Secara keseluruhan, pegawai RRI memiliki tiga jenis seragam, seragam biru-putih akan digunakan pada hari Senin dan Selasa, untuk hari Kamis dan Jumat pegawai RRI memakai seragam batik yang diberikan pihak RRI untuk seluruh pegawainya, sedangkan pada Sabtu dan Minggu pegawai memakai baju bebas rapi karena hari libur untuk pegawai yang berada di lingkungan non-operasional. Seragam yang dipakai oleh seluruh pegawai RRI Surabaya adalah salah satu *artifact* yang menunjukkan sebuah identitas organisasi. Dimana seluruh pegawai wajib menggunakan seragam yang telah ditentukan, tujuannya agar seluruh pegawai RRI Surabaya memiliki rasa *sense of belonging* yakni rasa cinta dan memiliki sebuah organisasi ditempat mereka bekerja.

Seragam yang dipakai oleh seluruh pegawai RRI Surabaya adalah salah satu *artifact* yang menunjukkan sebuah identitas organisasi. Dimana seluruh pegawai wajib menggunakan seragam yang telah ditentukan, tujuannya agar seluruh pegawai RRI Surabaya memiliki rasa *sense of belonging* yakni rasa cinta dan memiliki sebuah organisasi ditempat mereka bekerja.

Artifact tidak hanya digambarkan melalui seragam yang dipakai dalam lingkungan organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya saja, tetapi juga meliputi tanda pengenal yang selalu dan

wajib digunakan bagi semua pegawai RRI tidak terkecuali pegawai Pro 2 FM Surabaya dan juga kewajiban untuk selalu mengisi absen secara *ceklock* maupun manual, hal ini ditujukan agar ada rasa cinta dan bangga, serta tumbuhnya rasa keorganisasian yang kuat antar pegawai organisasi tersebut.

Berdasarkan keterangan dari salah satu informan yakni Nindy Arima bahwa kegiatan mengisi daftar hadir yang diwajibkan bagi semua pegawai yang bekerja di RRI adalah suatu wujud kesetiaan pegawai pada organisasinya. “Di RRI Pro 2 Surabaya ini absennya menggunakan sistem absensi manual dan juga *cek lock* mbak dan ini wajib dilakukan untuk seluruh pegawai RRI. Sistem absensi di Pro 2 Surabaya ini juga menggunakan sistem manual, jadi penyiar harus memberikan tanda tangan yang disesuaikan dengan jadwal kerja atau jadwal siaran mereka, kemudian dilanjutkan dengan absen *cek lock* yang berada di lantai.” (Nindy Arimma, 2012).

Dijelaskan oleh Kepala Seksi Program 2 H. Syamsul Ariifin A.Ag. Mm, bahwa kewajiban mengisi daftar hadir atau absensi adalah hal yang wajib dilakukan bagi seluruh pegawai RRI, tidak terkecuali pegawai RRI Pro 2 Surabaya. Pegawai juga melakukan aktivitas absensi dengan *ceklock* yang telah disediakan oleh organisasi tersebut. Aktifitas pengisian daftar hadir yang dibagi menjadi dua, yakni secara manual dan *ceklock* dimaksudkan agar memudahkan pihak manajemen untuk mengecek pegawai yang melanggar aturan dengan memainkan absen atau tidak. Pengisian daftar hadir secara manual, diwujudkan dengan tanda tangan tiap-tiap pegawai dalam sebuah kertas yang telah diberikan ke divisi masing-masing dengan bentuk tabel hari dan tanggal serta nama-nama tiap pegawai, dan hal ini juga berlaku untuk pegawai RRI Pro 2 Surabaya yang termasuk pegawai operasional.

Berkenaan dengan *ID card* atau kartu identitas pegawai yang juga menjadi salah satu elemen *artifact* dalam bahasan budaya organisasi ini, juga harus dimiliki seluruh pegawai RRI Surabaya. Kartu identitas pegawai harus selalu dipakai pada saat pegawai tersebut bekerja di dalam kantor maupun di lapangan pada saat mereka mencari bahan berita atau liputan secara langsung. *Espoused values* yang menjadi urutan elemen budaya organisasi kedua, menurut Susanto dan Wijanarko yang juga menjadi salah satu elemen-elemen penting dalam budaya organisasi adalah nilai-nilai pendukung yang mencakup strategi, tujuan dan filosofi dasar yang dimiliki oleh suatu organisasi.

Hal diatas dapat dipahami oleh karyawan yang telah bekerja lama pada suatu organisasi. Peneliti mengambil salah satu organisasi Lembaga Penyiaran Publik Radi

Republik Indonesia dan dijadikan sebagai objek penelitian yakni RRI Pro 2 FM Surabaya. Nilai-nilai pendukung yang ditemukan oleh peneliti adalah visi dan misi dari RRI Pro 2 FM Surabaya yang menjadi acuan seluruh pegawai Pro 2 FM Surabaya dalam bekerja, seperti yang diungkapkan Joe Saputra sebagai salah satu pegawai yang paling lama bekerja di Pro 2 FM Surabaya. "...kalo visi dan misi Pro 2 adalah, pertama-tama kami bergerak di segmentasi anak muda yang umurnya 12-25 tahun dan kami menginginkan *audience* menerima kita. Kedua kami menginginkan Pro 2 FM Surabaya ini juga dijadikan sebagai rumah bagi *Sahabat Kreatif* itu adalah sebutan pendengar kita bagi mereka yang ingin belajar." (Joe Saputra, 2012).

Berkenaan dengan nilai-nilai pendukung, yang merupakan tujuan dari Pro 2 FM setelah perubahan segmentasi pendengar adalah dengan menunjukkan eksistensi diri sebuah radio lama yang mampu bertahan hingga saat ini dengan mengikuti perkembangan jaman yang dinamis. Salah satunya dengan memberikan program-program yang menarik bagi pendengar, melalui program yang disiarkan secara *on air* maupun *off air*. Adapun program *off air* yang berjalan setiap tahunnya di RRI Pro 2 FM Surabaya ini pasca pergantian segment, yakni mengadakan parade band dengan nama Parade Kreatifitas yang menunjukkan kreatifitas anak muda dengan cara positif.

Sebagai salah satu radio anak muda yang membidik pendengar dengan usia 13-25 tahun, dalam bersiaran RRI secara keseluruhan juga memiliki kode etik siaran yang ada dalam Undang-Undang Penyiaran No. 32 Tahun 2002, yang didalam UU tersebut mengatakan:

- Siaran adalah pesan atau rangkaian pesan dalam bentuk suara, gambar, atau suara dan gambar atau yang berbentuk grafis, karakter, baik yang bersifat interaktif maupun tidak yang dapat diterima melalui perangkat penerima siaran.
- Penyiaran adalah kegiatan pemancarluasan siaran melalui sarana pemancaran dan/atau sarana transmisi di darat, di laut atau di antariksa dengan menggunakan spectrum frekuensi radio melalui udara, kabel, dan/atau media lainnya untuk dapat diterima secara serentak dan bersamaan oleh masyarakat dengan perangkat penerima siaran.
- Penyiaran radio adalah media komunikasi massa dengar, yang menyalurkan gagasan dan informasi dalam bentuk suara secara umum dan terbuka, berupa program yang teratur dan berkesinambungan. (Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia. 2011, p. 4-5).

Undang-Undang Penyiaran yang menjadikan dasar RRI Pro 2 FM dalam menyiarkan informasi sebagai salah satu *espoused values* yang harus diikuti aturannya. UU Penyiaran No. 32 Tahun 2002 ini juga menjadi salah satu dasar sebuah radio, terlebih sebuah Lembaga Penyiaran Publik dalam menjalankan program-program siaran.

Seluruh pegawai di RRI, harus paham dengan aturan UU Penyiaran No. 32 Tahun 2002 ini, seperti yang diungkapkan oleh Joe Saputra bahwa pendukung sebuah organisasi penyiaran tidak hanya dari Undang-Undang yang telah ditetapkan, tetapi juga terdapat nilai-nilai organisasi seperti Tri Prasetya yang dimiliki oleh Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia sebagai penyemangat seluruh pegawai yang bekerja dalam organisasi tersebut.

Tri Prasetya yang menjadi semboyan di RRI dan menjadi janji setia pegawai kepada organisasinya, juga menyadarkan bahwa pegawai tidak hanya mencari ketenaran, popularitas dan mencari gaji saja, sebagai penyiar di RRI Pro 2 FM Surabaya, tetapi dalam bekerja di sebuah lembaga penyiaran juga memiliki tugas untuk ikut membantu menjaga stabilitas nasional dengan cara memberikan edukasi maupun informasi yang sehat dan positif.

Nilai-nilai pendukung yang mencakup strategi dan tujuan sampai saat ini tetap dijalankan oleh RRI Pro 2 FM Surabaya sesuai dengan aturan-aturan yang ada. Hal ini ditujukan untuk membangun kembali karakter RRI Pro 2 FM Surabaya pasca perubahan segmen pendengar.

Espoused values juga ditunjukkan dengan adanya perubahan penyajian musik di RRI Pro 2 FM Surabaya, jika dibandingkan dengan sebelum perubahan segmentasi lagu-lagu yang diputarkan adalah lagu yang tenar di tahun 90 hingga 2000an, tetapi setelah adanya pola *re-design* dan perubahan segmentasi, RRI Pro 2 FM Surabaya merubah format lagu menjadi lagu-lagu anak muda yang populer saat ini.

Musik *indie* (lokal) menjadi salah satu perubahan yang dilakukan oleh RRI Pro 2 FM Surabaya pasca perubahan segmentasi pendengar, hal ini dilakukan untuk lebih mendekatkan publik yang sesuai segmentasi dengan memberikan musik karya anak muda yang memiliki kreatifitas di bidang musik. Musik *indie* juga menjadi salah satu program di RRI Pro 2 FM Surabaya yang diadakan pada hari Sabtu pukul 18.00 – 19.00 WIB yang memutar lagu-lagu *indie* dari band-band di Surabaya dan sekitarnya yang mengirimkan *profile* band dan lagu dalam format CD.

Shared tacit assumption dalam hal ini lebih membahas pada nilai-nilai pendukung yang tersirat dalam suatu organisasi itu sendiri, seperti pada RRI Pro 2 yang juga tergabung

dalam suatu Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia secara keseluruhan memiliki nilai pendukung yang ada dalam visi LPP RRI, yaitu mewujudkan LPP RRI sebagai radio berjangkauan terluas, pembangun karakter bangsa, berkelas dunia. Hal ini seperti yang tertulis dalam buku LPP RRI tahun 2011.

Telah diketahui bahwa RRI berdiri pada jaman kemerdekaan Indonesia, dimana bermula sejak pendiriannya secara resmi pada tanggal 11 September 1945, oleh para tokoh yang sebelumnya aktif mengoperasikan beberapa stasiun radio Jepang di 6 kota, kemudian diadakan rapat utusan 6 radio di rumah Adang Kadarusman Jalan Menteng Dalam, Jakarta. Sehingga menghasilkan keputusan untuk mendirikan Radio Republik Indonesia dengan memilih Dr. Abdulrahman Saleh sebagai pemimpin umum RRI yang pertama. Stasiun radio di Indonesia semasa penjajahan Belanda dahulu mempunyai status swasta.

Radio Republik Indonesia sebagai radio publik yang independen, netral dan mandiri memiliki tugas dan tanggung jawab cukup besar dalam menegakkan nilai-nilai luhur yang diamanatkan dalam UUD 1945 itu melalui penyelenggaraan penyiaran, segenap angkasawan RRI memiliki kewajiban mengukuhkan harkat, martabat, dan integritas serta mutu penyiaran RRI yang bertumpu pada kepercayaan masyarakat (Koesbani, K. 2001, p.7).

Telah dikemukakan bahwa RRI adalah radio yang mengutamakan kepentingan masyarakat dalam memperoleh informasi. Ditekankan bahwa saat ini, RRI telah memosisikan diri sebagai radio yang independen, netral dan berorientasi kepada kepentingan masyarakat dan menyajikan acara dengan standar berkualitas tinggi. Berkaitan dengan *artifact* yang telah disampaikan sebelumnya, terdapat nilai-nilai dan asumsi-asumsi tertentu yang dipercaya oleh seluruh pegawai RRI terkait dengan adanya perubahan yang dilakukan RRI, seperti yang dikatakan oleh H. Syamsul Arifin. "Hal ini untuk membedakan bahwa RRI ini memiliki perbedaan status yang semula dulu berada dibawah Departemen Penerangan, sekarang RRI menjadi sebuah perusahaan jawatan dan nampaknya dari perkembangan-perkembangan yang dilakukan RRI sampai tahun 2013 ini sudah menjadi RRI, karena RRI sudah memiliki undang-undang sendiri sejak diterbitkannya UU penyiaran No. 32 Tahun 2002, kemudian RRI menjadi lembaga sendiri yaitu Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia." (H. Syamsul Arifin, 2012).

Selain itu, berdasarkan pengamatan peneliti *shared tacit assumption* juga ditetapkan pada pola siaran, yakni pada saat membuka siaran di pagi dan menutup siaran di malam hari. Seperti yang tertulis dalam buku Pedoman Penyiaran dan Pemasaran/Pengembangan Usaha bahwa terdapat acara penunjang yang tujuannya untuk melengkapi penyelenggaraan acara

atau mata acara. Contohnya seperti *tune* pembuka siaran, tanda tunggu atau penanti siaran berita yang di *relay* oleh seluruh stasiun radio di Indonesia dari RRI Pusat (Jakarta) dan tanda tutup siaran (Koesbani, K. 2001, p.26).

Berkaitan dengan bahasan peneliti mengenai budaya organisasi, pertama-tama peneliti melihat bagaimana komunikasi antar penyiar di RRI Pro 2 FM Surabaya pada saat studio penyiaran berada di lantai 2. Hal ini disampaikan oleh beberapa narasumber yang banyak diantaranya mengatakan sulit untuk saling berkomunikasi, karena adanya perbedaan lantai dan keefektivitasan waktu untuk menyampaikan sesuatu cenderung lama, ditambah dengan adanya pola birokrasi di organisasi tersebut, seperti yang disampaikan oleh M. Rifai “Kalau yang saya lihat setelah perubahan ini RRI lebih fleksibel ya mbak, lebih dinamis juga, karna sekarang kita bisa mengutarakan apa yang kita rasakan kepada atasan akan tetapi tetap menuruti aturan-aturan yang sudah ada.” (Muhammad Rifai, 2012).

Berubahnya budaya organisasi di RRI Pro 2 Surabaya diharapkan mampu menjadi salah satu radio anak muda terbaik melalui program-program yang semakin dimatangkan dan memiliki SDM yang berkualitas dalam bidangnya. Serta visi dan misi yang telah dibentuk dapat terwujud dengan baik dan sesuai dengan keinginan, tentunya tidak terlepas dari bantuan seluruh pegawai Pro 2 Surabaya dan juga pegawai RRI lainnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan data primer yang dianalisis dalam bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa terjadi perubahan budaya organisasi RRI Pro 2 FM Surabaya pasca perubahan segmentasi pendengar. Budaya organisasi dalam penelitian ini dilihat dari tiga elemen, yakni elemen *artifact*, *espoused values* dan *shared tacit assumption*. Dalam penelitian ini *artifact* digambarkan dengan seragam yang wajib digunakan oleh seluruh pegawai RRI tidak terkecuali pegawai Pro 2 FM Surabaya. Seragam putih biru yang harus digunakan pada hari senin dan Selasa, kemudian seragam batik yang digunakan pada hari Kamis dan Jumat.

Setelah adanya perubahan segmentasi pendengar dan tempat studio penyiaran, dalam hal berpakaian pegawai RRI Pro 2 FM Surabaya lebih terlihat santai dan casual karena mengusung tema radio anak muda. Namun, untuk kartu identitas tetap harus dipakai oleh seluruh pegawai di RRI.

Pada *espoused values* dapat dipahami dan dilakukan dengan mengacu pada visi dan misi RRI Pro 2 FM Surabaya. Sedangkan pada *shared tacit assumption* yang menekankan pada sejarah pembentuk organisasi dan cara-cara untuk menuju kesuksesan sebuah organisasi

telah dijabarkan peneliti bahwa organisasi Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia (LPP RRI) saat ini memosisikan diri sebagai radio yang independen, netral dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, dua elemen diatas, *espoused values* dan *shared tacit assumption* ini belum menunjukkan adanya signifikansi perubahan budaya organisasi didalamnya, karena masih terdapat nilai-nilai sejarah dan juga visi misi LPP RRI yang sampai saat ini masih dipegang teguh oleh seluruh pegawai, termasuk pegawai RRI Pro 2 FM Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Muhammad, A 2005, *Komunikasi Organisasi*, Cetakan ketujuh, Bumi Aksara, Jakarta.
- Morissan, 2009, *Teori Komunikasi Organisasi*, Cetakan pertama, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Lembaga Penyiaran Publik 2010, *Pedoman Penyiaran Program 1 Program 2*, Surabaya.
- Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Kantor Pusat. 2011, *Organisasi dan Tata kerja Radio Republik Indonesia*, Jakarta.
- Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia. 2011, *Undang-Undang Penyiaran dan Pers*, Jakarta.
- Peraturan Dewan Direksi Lembaga Penyiaran Radio Republik Indonesia. 2006, *Struktur Organisasi dan Tata Kerja Radio Republik Indonesia*, Jakarta.
- Prayudha, H 2004, *Radio “suatu pengantar untuk wacana dan praktik penyiaran”*, Bayumedia Publishing, Malang.
- RRI, 2011, *Undang-undang penyiaran dan pers*, Jakarta.
- Susanto, A. B. & Wijanarko, H (eds) 2008, *Corporate & Organizational Culture*, The Jakarta Consulting Group, Jakarta.
- Jurnal, Sdm 2009, ‘Teori budaya organisasi’, diakses 4 Januari 2012, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-budaya-organisasi.html>
- Soedjono, 2005, ‘Jurnal manajemen dan kewirausahaan’, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi*, vol.7, no. 1, diakses 4 Januari 2012, <http://203.189.120.190/ejournal/index.php/man/article/viewFile/16136/16128>
- Yuwono, I & Putra, B 2005, ‘Faktor emosi dalam perubahan organisasi’, vol. 7, no. 3, pp. 251.