

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini berkembangnya teknologi dan sistem informasi membuat kondisi lingkungan menjadi lebih dinamik dan tidak menentu. Menurut Moraga (2006), organisasi yang mampu memodifikasi perilaku organisasinya untuk beradaptasi dengan lingkungan yang akan dapat berkompetisi dan bertahan. Sedangkan yang tidak, akan tergerus dan dengan perlahan akan bangkrut dan punah (Semler, 2008). Organisasi agar dapat bertahan dalam kondisi yang dinamik dan tidak menentu ini, perlu memodifikasi perilakunya dengan mendasarkan pada inovasi dan pembelajaran secara berkelanjutan, untuk meningkatkan kemampuan adaptifnya (Staber & Sydow, 2002; Casey, 2005).

Inovasi akan terbentuk bila organisasi mampu merespon perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat (Wang, 2008). Respon ini dapat berupa pelayanan, produk, ataupun teknologi yang baru. Respon yang cepat dan tepat hanya didapatkan bila organisasi tersebut memiliki kemampuan adaptif yang baik (Staber & Sydow, 2002). Di sisi yang lain, pembelajaran secara berkelanjutan perlu dilakukan oleh organisasi guna mampu bertahan dan berkompetisi dalam lingkungan yang tidak menentu. Pembelajaran ini diperlukan untuk meningkatkan kemampuan adaptif organisasi agar dapat menggunakan pengetahuan baru dari hasil belajarnya secara efektif (Cohen & Levinthal, 1990, dalam Staber & Sydow,

2002). Inovasi dapat berhasil dilakukan dengan baik bila organisasi memiliki kemampuan adaptif yang baik terhadap lingkungan. Chakravarthy (1982) mengungkapkan bahwa kemampuan adaptif organisasi merupakan basis utama bagi organisasi agar dapat sukses melakukan adaptasi dan pencapaian tujuan di dalam lingkungan yang terus berubah (Staber & Sydow, 2002).

Pembahasan mengenai kemampuan adaptif organisasi telah berkembang saat ini. Salah satu pembahasan yang cukup ramai didiskusikan oleh banyak praktisi adalah *organizational slack*. *Organizational slack* adalah pendayagunaan sumberdaya organisasi secara optimal guna mampu beradaptasi dengan baik terhadap tekanan dari internal organisasi, maupun tekanan dari pihak eksternal (Bourgeois, dalam Staber & Sydow, 2002). Meskipun telah banyak diuraikan bagaimana peran kemampuan adaptif organisasi terhadap keberhasilan berjalannya organisasi yang fleksibel atau *organizational slack*, namun tidak banyak mengungkap bagaimana kemampuan adaptif organisasi itu sendiri. Menyikapi hal tersebut, Staber & Sydow (2002) melalui kajiannya memaparkan tiga dimensi dari struktur kemampuan adaptif organisasi, yaitu: *multiplexity*, *redundancy*, dan *loose coupling*.

Multiplexity, menurut Staber & Sydow (2002) adalah kondisi dimana organisasi mampu menggunakan perbedaan di dalam organisasinya dengan baik guna mengembangkan produk baru, menentukan langkah organisasi sesuai dengan peraturan pemerintah yang baru, dan lain-lain. *Redundancy*, lebih berkenaan pada kemampuan organisasi untuk mengelola informasi, tugas, dan relasi anggota organisasi guna mendukung organisasi melakukan eksperimen, improvisasi, dan

juga berani untuk mengambil resiko. Sedangkan *loose coupling* adalah sistem organisasi yang diterapkan, dalam mendorong peningkatan dan perbaikan “diri”-nya dengan cara diberlakukannya otonomi, desentralisasi guna menghindari terjadinya pengulangan kesalahan. Staber & Sydow, dalam kajiannya hanya mampu mengungkap upaya organisasi guna menciptakan kemampuan adaptif organisasi.

Kemampuan adaptif organisasi tidak dapat terukur menggunakan kajian yang dikemukakan oleh Staber & Sydow. Hal ini mendorong Sussman (2004) mengkaji lebih mendalam tentang kemampuan adaptif organisasi. Sussman (2004) mencoba menganalisis kemampuan adaptif organisasi dengan melibatkan atribut organisasi secara utuh, diantaranya adalah: struktur, fungsi, sistem, prosedur, dan juga budaya organisasi. Adapun definisi kemampuan adaptif organisasi menurut Sussman adalah kemampuan organisasi untuk memodifikasi perilakunya dengan cepat dan tepat sesuai dengan perubahan lingkungan ataupun situasi tertentu (Sussman, 2004)

Berdasarkan kajiannya diidentifikasi adanya empat hal yang mendasari kemampuan adaptif organisasi, yaitu: *external focus*, *network connectedness*, *inquisitiveness*, and *innovation*. *External focus* adalah kemampuan organisasi dalam berinteraksi dan berhubungan dengan pihak eksternal organisasi, yang meliputi: asosiasi industri, kebijakan pemerintah, dasar hukum yang berlaku, kekuatan pasar, kolega dan kompetitor, serta media massa ataupun pemerhati lingkungan dan masyarakat (LSM, dll.). *Network connectedness*, yaitu kemampuan organisasi dalam membangun jaringan yang berkualitas yang dapat

menghubungkan *value*, kebiasaan, cara berpikir, pengalaman maupun *history* tiap aktor didalamnya. *Inquisitiveness* adalah kemampuan organisasi menciptakan iklim organisasi yang memiliki hasrat terhadap perbaikan pada informasi dan penerapan pengetahuan di aktivitas organisasi. Sedangkan *innovation* adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan kreativitas dan menerapkan ide baru (Sussman, 2004). Keempat hal ini dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan adaptif organisasi untuk menghadapi situasi yang tidak menentu dewasa ini.

Kondisi lingkungan yang tidak menentu dewasa ini juga menimpa industri radio. Pada industri radio, lingkungan yang lebih dinamik dan tidak menentu ditandai dengan semakin maraknya integrasi perangkat keras dan perangkat lunak teknologi informasi ke dalam sistem telekomunikasi, digitalisasi jaringan, media dan peningkatan jaringan Internet (*konvergensi*). Implikasinya adalah kekhawatiran akan kesiapan industri radio di Indonesia untuk mendukung dan menyongsong era *konvergensi* khususnya industri radio 2.0. Apakah industri radio di Indonesia dapat memberikan apa yang diinginkan oleh pendengar, dengan asumsi semakin meningkatnya pihak pesaing dan menyusutnya pangsa pasar? (Mark Ramsey, dalam Ahmadjayadi, 2010).

Kekhawatiran terkait kesiapan industri radio di Indonesia dalam menghadapi era *konvergensi* 2.0 diantaranya mendasarkan pada fakta-fakta sebagai berikut:

1. Radio adalah urutan terakhir yang dirujuk sebagai media periklanan, setelah; majalah, tv, koran, kegiatan CSR organisasi, dan internet (Nielsen, 2009).

2. Radio adalah urutan terakhir yang dirujuk sebagai sumber informasi terkait dengan kebijakan pemerintah, setelah; orang-orang terdekat, koran dan televisi (The Asia Foundation, 2001).
3. Radio adalah urutan keenam yang dirujuk sebagai sumber informasi berkenaan dengan ilmu pengetahuan, setelah; koran, internet, majalah, buku, dan televisi (Burung Indonesia, 2008).
4. Persentase RADEX (Adex adalah biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk tujuan *advertising* dalam tahun tertentu dengan menggunakan berbagai media; Radex adalah biaya yang dikeluarkan oleh organisasi untuk tujuan *advertising* dalam tahun tertentu dengan menggunakan radio sebagai media *advertising*) sejak tahun 1999-2008 mengalami penurunan secara simultan, ditunjukkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
RADEX (Radio Advertising Expenditure) Tahun 1999 – 2008

TAHUN	RADEX		ADEX	Fluktuasi
	RP. M	%	Rp. M	%
1999	187	3,3	5.612	0
2000	257	3,3	7.889	0
2001	329	3,4	9.795	+0,1
2002	413	3,1	13.297	-0,3
2003	491	2,6	19.093	-0,5
2004	612	2,4	25.230	-0,2
2005	537	1,9	27.913	-0,5
2006	527	1,6	32.294	-0,3
2007	525	1,4	37.218	-0,2
2008	584	1,3	44.894	-0,1

Sumber : Media Scene PPPI

Industri radio memerlukan pendekatan yang efektif guna menciptakan dan meningkatkan kemampuan adaptifnya pada era 2.0. Industri radio yang mampu

menghadapi *konvergensi* pada industri radio 2.0 adalah industri radio yang memiliki kemampuan adaptif yang baik (Ahmadjayadi, 2010). Kemampuan adaptif organisasi dipengaruhi oleh bagaimana organisasi tersebut terus mempelajari perubahan yang ada dan mampu menerapkan hasil pembelajarannya pada aktivitas organisasi. Hal ini didukung dengan pernyataan Sussman (2004) yang menyebutkan dua hal utama yang dapat mempengaruhi kemampuan adaptif organisasi, yaitu: pengolahan informasi dan pengetahuan.

Mengacu pada pernyataan Sussman terkait dengan pengetahuan, maka dapat dipahami bahwa organisasi pembelajaran menjadi rujukan utama industri radio dalam mengembangkan kemampuan adaptif organisasinya. Sekalipun banyak yang telah mencoba mengungkap bagaimanakah organisasi pembelajar berkerja dalam organisasi, namun terdapat beberapa hal yang terus diperdebatkan dalam definisi ataupun filosofi mengenai organisasi pembelajar. Perdebatan tersebut berkenaan dengan *learning organization* dengan *organizational learning*.

Organizational learning lebih mendasarkan pada sistem yang digunakan oleh organisasi untuk menanamkan nilai dan kepercayaan melalui cara berfikir, merasa dan perilaku anggota organisasi. Pernyataan ini didasari asumsi bahwa hasil pembelajaran tidak dapat diprediksi, dan pembelajaran lebih dari sekedar kontribusi individual (Mitleton-Kelly, 2003, dalam Heraty & Morley, 2008). Sedangkan *learning organization* lebih mendasarkan pada struktur, budaya, dan sistem. Pernyataan ini didasari oleh kajian dari Kam Hou VAT (Heraty & Morley, 2008) yang menyebutkan bahwa organisasi disebut *learning organization* bila organisasi tersebut menyetujui bahwa tujuan utama organisasi adalah “belajar”

untuk perbaikan sistem dan meningkatkan kemampuan organisasi melalui: visi dan strategi organisasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, budaya organisasi, struktur organisasi, sistem dan proses aktivitas organisasi (Heraty & Morley, 2008). Maka konsep organisasi pembelajar yang digunakan dalam penelitian ini akan mengacu pada *learning organization*. *Learning organization*, menjadi pilihan karena lebih aplikatif dan dapat dievaluasi secara lebih komprehensif.

Mengacu pada pernyataan Sussman terkait dengan pengolahan informasi organisasi, maka dapat dipahami bahwa organisasi dalam mengembangkan kemampuan adaptif organisasinya juga perlu menyikapi hal penting yang dapat mengoptimalkan penerapan *learning organization* dan kemampuan adaptif organisasi, yaitu pengolahan informasi organisasi. Hal ini didukung John P. Crank, Andrew L. Giacomazzi, Benjamin Steiner (2004) melalui kajiannya pada “Ada County, Idaho Sheriffs Office” (ACSO), menemukan bahwa keberhasilan maupun kegagalan organisasi selalu dipengaruhi oleh pengolahan informasi organisasi. Sehingga pertanyaan utama yang penulis bawa dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh *learning organization* dan pengolahan informasi organisasi terhadap kemampuan adaptif industri radio swasta di Surabaya guna menghadapi *konvergensi* pada industri radio era 2.0?

1.2 Identifikasi Masalah

Kemampuan industri radio untuk dapat meningkatkan kemampuan adaptif-nya guna mampu menyesuaikan diri dengan baik dan kompetitif terhadap lingkungan yang dinamik dan tidak menentu menjadi penting saat ini. Penyebab utamanya

adalah konsumen radio merespon *konvergensi* dengan memaksa industri media, khususnya industri radio untuk lebih meningkatkan program dan acara siaran yang kreatif serta menarik, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan minat para konsumen, bukan saja semata-mata sebagai hiburan, akan tetapi sebagai wahana sumber berita, pendidikan, bahkan informasi terkait dengan usaha (Ahmadjayadi, 2010). Bila tidak dipenuhi, konsumen akan meninggalkan industri radio tersebut.

Organisasi ataupun industri radio dapat memodifikasi perilakunya guna adaptif terhadap perubahan lingkungan dengan cara menerapkan *learning organization* atau terus melakukan pembelajaran terkait dengan: struktur, sistem, dan nilai organisasi (Moraga, 2006; Wang, 2008; Hughes, 2009). *Learning organization* sebagai satu opsi dalam pembahasan manajemen dipandang penting untuk memfasilitasi dan meningkatkan kemampuan adaptif organisasi, agar mampu bertahan dalam situasi yang tidak menentu saat ini (Ireland, 2002; Moraga, 2006; Edwards, 2010).

Learning organization (Watkins & Marsick, 2003) didefinisikan sebagai kondisi dimana agen organisasi terhubung secara langsung dengan visi organisasi, mampu merasakan dan memahami perubahan lingkungan, serta dapat membawa pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk menciptakan produk yang inovatif dan juga pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Transformasi organisasi menjadi *learning organization* merujuk pada upaya proaktif organisasi untuk terus merubah semua aspek yang ada didalamnya, baik individu, kepemimpinan, sumber daya, maupun struktur organisasinya (Moraga, 2006).

Hal lain yang perlu diperhatikan organisasi ataupun industri radio guna meningkatkan kemampuan adaptif organisasinya adalah pengolahan informasi organisasi. Casey (2005) mengungkapkan bahwa hal utama yang mempengaruhi kemampuan adaptif adalah kemampuan pengolahan informasi organisasi. Organisasi membutuhkan aliran informasi yang jelas dan terpercaya. Tujuan kejelasan aliran informasi organisasi adalah membantu organisasi untuk dapat merespon dan mampu mengambil keputusan yang dibutuhkan secara tepat dan cepat (Tippins, 2003). Selain itu, informasi mengenai pasar dan pelanggan yang tepat akan membantu organisasi merespon perubahan lingkungan dengan tepat pula, dan hasilnya adalah keuntungan kompetitif dibanding kompetitor yang lebih lambat dan sakit dalam hal pengolahan informasi (Barney, Wright, and Ketchen (2001), dalam Tippins, 2003; Grant, dalam Ireland, 2002).

Pengolahan informasi organisasi berhubungan erat dengan pengetahuan atau *knowledge* dalam *learning organization*. Semakin kompleks kebutuhan suatu organisasi, maka semakin kompleks pengetahuan yang dibutuhkan organisasi (Antonacopoulou & Chiva, 2007) agar dapat mengembangkan kemampuannya untuk adaptif. Pemenuhan kebutuhan akan kompleksitas pengetahuan organisasi ditentukan oleh pengolahan informasi organisasi yang tepat (Moraga, 2006; Stinchcombe, 1990; Galbraith, 1973; Carley, 2002; dalam Ouksel; Godkin and allcorn, 2009). Adapun pengolahan informasi organisasi terdiri dari empat proses utama, yaitu: pengumpulan atau penguasaan informasi, penyebaran informasi, pembagian tafsiran informasi, dan penyimpanan informasi dalam memori organisasi (Hubber, 1991).

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti menjadi tertarik untuk menguji bagaimana pengaruh *learning organization* dan pengolahan informasi organisasi pada managerial industri radio swasta di kota Surabaya, terhadap kemampuan adaptif organisasinya. Penelitian ini menjadi penting dan mendesak untuk segera dilakukan agar dapat memberikan masukan yang berarti bagi managerial industri radio di Indonesia pada umumnya dan kepada industri radio swasta di Surabaya pada khususnya dalam upaya meningkatkan kemampuan adaptif-nya ditinjau dari pengaruh *learning organization* dan pengolahan informasi organisasi. Sehingga organisasi dapat segera menentukan tindakan atau melanjutkan kebijakan yang telah dilakukan sebagai upaya nyata dalam meningkatkan kemampuan adaptif organisasi terhadap situasi yang dinamik dan tidak menentu ini.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus maka ditetapkan batasan-batasan yang hendak diteliti sebagai berikut :

1. ***Learning Organization*** adalah kondisi dimana agen organisasi terhubung secara langsung dengan visi organisasi, mampu merasakan dan memahami perubahan lingkungan, serta dapat membawa pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk menciptakan produk yang inovatif dan juga pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (Watkins & Marsick, 2003).
2. **Pengolahan Informasi Organisasi** adalah sebuah proses berkesinambungan suatu organisasi dalam mencari dan menguasai informasi, menyebarkannya, menginterpretasikannya, serta

menyimpannya dalam memori organisasi (Huber, 1991).

3. **Kemampuan Adaptif Organisasi** adalah kemampuan organisasi untuk memodifikasi perilakunya dengan cepat dan tepat sesuai dengan perubahan lingkungan ataupun situasi tertentu (Sussman, 2004).
4. **Industri Radio** industri radio yang dipilih sebagai subjek penelitian adalah organisasi yang menekuni industri radio dengan pemenuhan karakteristik di bawah ini:
 - a) Berlokasi di Surabaya, berdasar pertimbangan keterjangkauan penelitian dengan menyesuaikan kemampuan penulis.
 - b) Menggunakan sistem modulasi pemancar FM (Frekuensi Modulasi), berdasar pertimbangan radio FM populasinya jauh lebih banyak daripada AM.
 - c) Memiliki izin penyiaran, berdasar pertimbangan turut mendukung keberlangsungan hukum yang berlaku di Indonesia.
 - d) Memiliki kegiatan penyiaran yang berkesinambungan setiap harinya, berdasar pertimbangan keseriusan industri radio dalam menjalankan aktivitas organisasinya.
 - e) Kepemilikan oleh pihak swasta, berdasar pertimbangan fleksibilitas kebijakan organisasi yang independent, dan tidak terhambat oleh struktural kebijakan pemerintah. Sehingga penelitian ini dapat memiliki nilai guna yang lebih pada subjek penelitian.

1.4 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah disebutkan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: **Apakah ada pengaruh *learning organization* dan pengolahan informasi organisasi terhadap kemampuan adaptif organisasi pada managerial industri radio swasta di Surabaya?**

1.5 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh *learning organization* dan pengolahan informasi organisasi terhadap kemampuan adaptif organisasi, pada managerial industri radio swasta di Surabaya.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memberikan manfaat teoritis dalam pengembangan ilmu psikologi pada umumnya dan bidang psikologi industri dan organisasi pada khususnya. Serta memberikan tambahan informasi dan pengetahuan mengenai pengaruh *learning organization* dan pengolahan informasi organisasi terhadap kemampuan adaptif organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini akan memberikan wacana dan masukan yang bermanfaat bagi managerial industri radio di Indonesia pada umumnya, dan di Surabaya pada khususnya selaku subjek penelitian, dalam upaya meningkatkan kemampuan adaptifnya ditinjau dari pengaruh *learning*

organization dan pengolahan informasi organisasi. Sehingga organisasi dapat segera menentukan tindakan atau melanjutkan kebijakan yang telah dilakukan sebagai upaya adaptif terhadap situasi yang dinamik dan tidak menentu ini guna menghadapi era *konvergensi* industri radio 2.0.