



# 1 PENDAHULUAN

Organisasi dapat dianalogikan seperti suatu makhluk hidup (*living organism*) karena mengalami siklus lahir, bertumbuh menjadi dewasa, mengalami masa puncak dan kemudian menghadapi masa penurunan, dan bahkan dapat mati. Organisasi juga adalah suatu sistem yang bersifat terbuka, dengan kata lain organisasi memiliki ketergantungan terhadap lingkungan. Sementara itu lingkungan tidaklah bersifat tetap. Perubahan dalam lingkungan adalah suatu hal yang tidak bisa dihindarkan. Sejalan dengan perkembangan atau pertumbuhan organisasi dan juga besarnya pengaruh kekuatan lingkungan makro, ada banyak hal yang bisa terjadi. Jasa atau produk yang dihasilkan telah mencapai siklus hidup *mature* dan bahkan *obsolete*, pesaing menghasilkan produk atau jasa baru, peraturan pemerintah yang terkait berubah, sumber bahan baku utama habis, ditemukannya teknologi terbaru dalam kegiatan produksi dan masih banyak lagi bentuk perubahan lainnya. Dengan tantangan perubahan masa kini yang seperti itu, maka pilihan bagi organisasi hanya ada dua yaitu: (1) berespon terhadap perubahan untuk *survival* dan bahkan keluar sebagai pemenang, atau (2) menerima begitu saja kenyataan bahwa organisasi memang harus mengalami *declining* (Robbin dan & Judge 2009). Bila organisasi ingin tetap *curent* dan *viabile*, maka ia juga harus berubah. Ekstrimnya: *CHANGE or DIE*.

Pada bab ini dibahas konteks peristiwa yang terjadi pada lingkungan bisnis industri televisi di Indonesia yang melatarbelakangi diadakannya penelitian ini. Berdasarkan perumusan masalah yang ada, ditetapkan tujuan, ruang lingkup dan keterbatasan penelitian, serta manfaat dan kebaruan (*novelty*) yang dihasilkan dari penelitian ini.

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada tahun 1962, Indonesia mendirikan Televisi Republik Indonesia (TVRI) dikarenakan saat itu Indonesia menjadi tuan rumah penyelenggaraan Asian Games yang keempat. Pendirian Televisi Republik Indonesia yang pembangunannya didukung oleh NHK Jepang merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi sebagai negara yang menjadi tuan rumah penyelenggara Asian Games. Selama 27 tahun, penduduk Indonesia hanya bisa menyaksikan satu saluran televisi saja. Namun pada periode tahun 1989-2005, Indonesia berubah menjadi lingkungan yang volatil bagi organisasi bisnis televisi swasta. Volatilitas ini disebabkan oleh perubahan berkelanjutan yang signifikan dari lingkungan bisnis, diawali dengan lahirnya reformasi liberalisasi di bidang media dan jurnalistik sebagai tanggapan terhadap krisis ekonomi Asia, konvergensi media dan ICT, serta cepatnya perubahan selera pasar pada industri ini. Pada periode tersebut, rata-rata pertumbuhan tahunan dari industri ini mencapai angka 61.7% (Pandian 2007).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Pada tahun 1989, berdiri televisi swasta pertama di Indonesia yaitu Rajawali Citra Televisi Indonesia (RCTI) yang kepemilikannya dipegang oleh keluarga dan kerabat dari pemimpin negara Indonesia pada masa itu yaitu Presiden Suharto (Matasak 2009). Pada awalnya siaran RCTI hanya dapat ditangkap oleh pelanggan yang memiliki dekoder dan membayar iuran setiap bulannya. Pada tahun 1991, keluarga Suharto kembali mendirikan satu televisi swasta lainnya yaitu TPI. Pada tahun 1993, dengan dikeluarkannya izin siaran nasional bagi televisi swasta di Indonesia, maka berdirilah dua televisi swasta baru yaitu SCTV dan ANTV. Dikarenakan sebagian besar dari televisi swasta tersebut kepemilikannya dikuasai oleh keluarga dan kerabat Suharto, maka manajemen dan sebagian besar isi acara juga masih dikendalikan oleh Presiden Suharto dan didominasi oleh berita-berita yang mewakili kepentingan pemerintah pada saat itu.

Pada tahun 1999, reformasi regulasi pemerintah yang pertama di bidang media dan jurnalistik telah menyebabkan organisasi bisnis-organisasi bisnis besar yang sebelumnya tidak bergerak di bidang media televisi, masuk ke bidang usaha tersebut (Matasak 2009). Hingga 2004, jumlah pemain di industri media televisi Indonesia bertumbuh hingga empat kali lipat (Perkiraan AGB Nielsen dalam Pandin 2007). Pada tahun 2000 lahir Metro TV, televisi berita pertama di Indonesia yang sebelumnya telah mengawali usaha di industri media dan jurnalistik dalam bentuk koran yang bernama Media Indonesia. Kelompok Kompas Gramedia mengikuti jejak Media Group dengan mendirikan TV 7 di tahun 2001. Kemudian di tahun 2002 berdiri tiga televisi swasta lainnya yaitu Trans TV dari Para Group, LaTIVI dari Latief Corporation, dan Global TV yang didirikan Grup Bimantara (INDOCOMMERCIAL 2011). Reformasi berikutnya di tahun 2002 (efektif per tahun 2007) menumbuhkan semangat desentralisasi dalam bentuk hadirnya televisi lokal yang tidak hanya melibatkan wirausaha setempat tetapi juga pengusaha asing dengan izin kepemilikan saham televisi lokal hingga 20%. Kepemilikan asing ini bertujuan mengambil manfaat dari pertumbuhan regional dan mengantisipasi lahirnya ekonomi Asia Timur. Melalui investasi asing diharapkan organisasi bisnis televisi lokal mampu mengembangkan bisnis melalui pengembangan teknologi multimedia, peningkatan kemampuan manajerial dan peningkatan kualitas konten (Pandin 2007). Saat ini beroperasi 11 televisi nasional dan lebih dari 29 televisi daerah dan lokal, tiga diantaranya sudah menjadi organisasi bisnis yang bersifat terbuka (INDOCOMMERCIAL 2011).

Reformasi di Indonesia membuat televisi swasta tidak lagi berada di bawah kendali pemerintah baik dalam hal kepemilikan, manajemen maupun isi acara. Peran organisasi bisnis televisi yang tadinya hanya sebagai penyiar berita (*news provider*), berubah menjadi pembuat berita (*news makers*) atau penyedia acara (*content provider*). Bahkan dua dari 11 televisi swasta nasional yang ada secara sengaja memfokuskan diri sebagai televisi berita, yaitu Metro TV dan tvOne. Televisi swasta di Indonesia saat ini sudah menjadi penggerak utama atau *prime movers/actors* dari terjadinya perubahan pada budaya dan kehidupan sosial masyarakat (Makajiansar 1992; Pala dan Hamdani 2010). Tetapi televisi swasta juga dipengaruhi oleh selera pasar dalam hal ini masyarakat penonton dan masyarakat pemasang iklan, dalam hal isi dan konfigurasi program. Kedekatan televisi swasta dengan pasarnya, terutama dalam hal kemampuannya menghasilkan isi program, waktu tayang dan manfaat yang tepat, akan sangat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

menentukan daya saing televisi swasta tersebut (Pandini 2007). Hubungan organisasi bisnis televisi dengan pasarnya (penonton dan pemasang iklan) yang bersifat resiprokal membuat industri ini menjadi semakin volatil.

Persaingan menjadi semakin kompetitif dikarenakan adanya peningkatan kue dan belanja iklan dalam negeri, sumber penghasilan terbesar dari industri siaran televisi. Dari hasil survey yang dilakukan oleh AC Nielsen, pada tahun 2002 kue iklan dalam setahun masih sebesar Rp 5,5 triliun per tahun. Pada tahun 2009-2010, kue iklan meningkat hingga sepuluh kali lipat menjadi Rp 51,08 triliun pada tahun 2009 dan Rp 59,82 triliun pada tahun 2010. Dari aspek belanja iklan, menurut Persatuan Organisasi bisnis Periklanan Indonesia, media televisi masih merupakan prioritas utama para pengguna jasa periklanan dalam memasarkan produk. Belanja iklan di media televisi terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2005 belanja iklan di televisi berada pada angka Rp 17,75 triliun dan pada tahun 2010 sudah mencapai angka Rp 37,67 triliun. Berdasarkan data yang dikeluarkan AC Nielsen, jumlah penonton televisi yang meningkat (rata-rata 6 juta orang di 10 kota besar berdasarkan hasil survey tahun 2005) merupakan daya tarik utama yang menjadi penyebab meningkatnya belanja iklan di media televisi (INDOCOMMERCIAL 2011).

© Tidak hanya peningkatan jumlah pemain dan pertumbuhan pasar iklan, perkembangan teknologi pertelevisian dari yang tadinya bersifat analog menjadi digital, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat-mobile-interaktif, yang diikuti dengan meningkatnya kebaruan preferensi penonton dan pemasang iklan membuat persaingan menjadi semakin intens. Dengan anggaran yang terbatas, organisasi bisnis televisi semakin dituntut untuk inovatif dalam usaha memperebutkan jam penonton, disamping mengantisipasi masuknya organisasi bisnis televisi pendatang baru di pasar. Mulai tahun 2005, strategi keunggulan bersaing organisasi bisnis televisi terletak pada kemampuannya mengelola *media-mix*, yaitu secara kreatif menggunakan kombinasi banyak media dalam menghasilkan pendapatan (Pandini 2007). Selain dari aspek bisnis, tantangan lainnya yang dihadapi industri televisi swasta di Indonesia adalah terjunnya beberapa pengusaha besar di industri televisi swasta Indonesia ke dunia politik. Motif bisnis para pemegang saham menjadi beragam, tidak lagi hanya motif ekonomi, tetapi juga motif kekuasaan. Hal ini tentu saja akan sangat berpengaruh terutama terhadap isi program dan bagaimana suatu organisasi bisnis televisi tersebut dikelola.

Dalam menghadapi tantangan dan persaingan bisnis yang intens, serta dalam menjalankan berbagai peran yang baru tersebut, setiap organisasi bisnis televisi swasta dituntut untuk selalu siap berubah dan bahkan menjadi inisiator dari perubahan pada lingkungan, yang diharapkan akan memampukan organisasi bisnis beradaptasi, bertahan atau bahkan memenangkan persaingan. Berbeda dengan makhluk hidup yang sesungguhnya, organisasi dapat beradaptasi terhadap ketidakpastian dan perubahan lingkungan, serta melakukan inisiatif perubahan untuk tetap hidup ((Miles dan Snow 1978). Namun ternyata tidak mudah melakukan perubahan untuk tetap hidup atau bahkan memenangkan persaingan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan sebagian besar inisiatif perubahan yang dilakukan organisasi ternyata tidak memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan (Maurer 1996; Gilmore, Shea dan Unseem 1997; Choi dan Behling 1997; Pascale, Millemann dan Gioja 1997). Pada banyak situasi, perubahan yang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

M-B-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





Ansoff dan McDonnell (1990) mengemukakan bahwa resistensi terhadap perubahan bersifat proporsional tergantung tingkat diskontinuitas dari struktur suatu budaya dan/atau kekuasaan yang disebabkan oleh diimplementasikannya perubahan tersebut, akan tetapi secara proporsional berbanding terbalik dengan faktor durasi waktu diimplementasikannya perubahan. Pernyataan tersebut dinyatakan dalam sebuah rumus yang berbunyi:  $R_{\text{behavioral}} = \alpha \pm (\Delta C + \Delta P) / \Delta T$ , dimana R adalah resistensi (*resistancy*), C adalah budaya (*culture*), P adalah kekuasaan (*power*) dan T adalah waktu (*time*). Berdasarkan rumus ini, resistensi akan mengalami peningkatan bila perubahan yang dilakukan menyebabkan terjadinya pergeseran budaya dan kekuasaan, serta ancaman dan ketidaknyamanan yang ditimbulkan dalam jangka pendek. Namun Ansoff dan McDonnell (1990) juga mengemukakan bahwa tidak semua perubahan strategik mendorong terjadinya resistensi. Bila perubahan dilakukan dengan tujuan memperkuat budaya dan/atau memperbesar kekuasaan yang dimiliki, bisa saja individu maupun kelompok dalam organisasi menyambut dan mendukung perubahan. Akan tetapi menurut keduanya, dukungan tersebut biasanya bersifat 'lukewarm' atau tidak sepenuh hati (*continuans and normative organizational commitment*). Dukungan diberikan karena secara politik, individu atau kelompok tersebut memiliki kepentingan tertentu yang ingin dipertahankan.

Pada kondisi krisis yang diantaranya dicirikan oleh adanya lingkungan bisnis yang berubah secara turbulen dan *job insecurity* mengalami peningkatan akibat semakin pendeknya rata-rata umur dari suatu organisasi bisnis (Seth 2008), bila mengacu pada teori Ansoff & McDonnell, seharusnya tingkat resistensi yang muncul terhadap perubahan bersifat tinggi. Kenyataan yang terjadi bisa sebaliknya, karyawan cenderung menerima saja setiap inisiatif perubahan yang diperkenalkan organisasi (resistensi = 0) dengan alasan untuk mendapatkan jaminan dipertahankan dalam pekerjaan. Sebaliknya pada kondisi stabil dimana *job insecurity* rendah, seharusnya menurut teori Ansoff dan McDonnell tingkat resistensi karyawan terhadap perubahan juga rendah. Hal ini memang terjadi di organisasi pemerintahan yang bersifat birokrasi atau organisasi ketentaraan yang dijalankan dengan sistem komando. Akan tetapi pada organisasi bisnis, kondisi tersebut tidak selalu terjadi. Kenyataannya kerap terjadi pada sebuah organisasi bisnis yang stabil dengan *job insecurity* yang rendah, inisiatif perubahan yang diperkenalkan tidak selalu diimplementasikan sesuai harapan. Karyawan tidak resisten, tetapi juga tidak mendukung apalagi mempromosikan inisiatif perubahan. Ansoff dan McDonnell juga mengemukakan bahwa jenis perubahan bisa mempengaruhi sikap yang ditunjukkan karyawan. Pada perubahan strategik yang bersifat evolusioner, minor dan dilakukan secara bertahap, tingkat resistensi yang terjadi tidak terlalu signifikan. Berbeda bila perubahan yang dilakukan bersifat diskontinyu, biasanya tingkat resistensi yang terjadi tinggi dan membutuhkan perhatian khusus dari organisasi dalam mengelola proses transisi.

Di awal sudah dikemukakan bahwa lingkungan dan organisasi media televisi swasta di Indonesia saat ini sedang dalam kondisi volatil. Reformasi di bidang media dan jurnalistik, jumlah pemain yang meningkat, perebutan kue iklan, perkembangan pesat media dan ICT, cepatnya perubahan selera pasar, munculnya peran baru dan mobilitas sumberdaya manusia berpengetahuan menyebabkan terjadinya persaingan yang ketat pada industri ini. Organisasi media televisi di Indonesia pada umumnya juga bukan organisasi yang bersifat birokratif atau



dijalankan dengan sistem komando. Organisasi media televisi lebih merupakan organisasi yang memiliki budaya egaliter dengan *power distance* yang relatif rendah. Dalam kurun waktu sekitar lima tahun terakhir, ada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang melakukan perubahan yang bersifat transformasional di tingkat korporat. Di tahun 2006 TV 7 berganti kepemilikan dan nama menjadi Trans 7 (Para Group) dan di 2008 LaTIVI beralih kepemilikan dan berganti nama menjadi tvOne (Grup Bakrie). Terakhir adalah hadirnya MNC TV pada bulan Oktober tahun 2010 yang merupakan transformasi dari Televisi Pendidikan Indonesia atau TPI. Jika mengacu pada teori Ansoff & McDonnell, maka pada organisasi yang seperti ini seharusnya resistensi tidak sama dengan nol dan bahkan tinggi, sehingga insiatif perubahan menjadi tidak mudah untuk diimplementasikan. Akan tetapi pengalaman perubahan transformasional korporat di tiga televisi swasta nasional menunjukkan hasil yang berbeda. Perubahan di ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional tersebut berhasil diimplementasikan dan memberi hasil berupa peningkatan kinerja organisasi bisnis.

Sebagai contoh yang terjadi pada perubahan transformasi korporat di TV 7 yang kemudian menjadi Trans 7. Inisiatif perubahan dalam bentuk aliansi strategis Kompas Gramedia Group dengan Para Group menyebabkan terjadinya perubahan pada struktur organisasi, budaya organisasi, struktur dan prosedur, konten dan jadwal program, *sales* dan *marketing*, serta manajemen sumber daya manusia. Setelah menjadi Trans 7, kinerja organisasi bisnis televisi ini terus meningkat. Beberapa programnya seperti Opera Van Java, Empat Mata (kini Bukan Empat Mata), dan si Bolang menjadi primadona dan mendapatkan penghargaan di ajang bergengsi. Peringkat ketiga acara tersebut sudah mencapai angka 2 digit atau lebih dari 10% (Rahayu 2010; Handayani 2011). Dari sisi keuangan, pertumbuhan pendapatan Trans 7 dari tahun 2007 hingga kuartal ketiga tahun 2010 secara berturut-turut mencapai 76,49%, 8,62%, 27,40% dan 72,13% (Rahayu 2010). Pendapatan iklan yang yang dicapai rata-rata mendekati 10% dari total belanja iklan di televisi, yaitu Rp 2,51 trilyun pada tahun 2008, Rp 2,95 trilyun di tahun 2009 dan 2,83 trilyun pada bulan Januari hingga September tahun 2010 (INDOCOMMERCIAL 2011). Padahal saat masih sebagai TV 7, dalam lima tahun pertama beroperasi organisasi bisnis mengalami kerugian sekitar Rp 1 trilyun (Rahayu 2010). Begitu juga yang terjadi pada TPI setelah berubah menjadi MNC TV, berhasil menduduki posisi keempat dalam meraup belanja iklan, setelah RCTI, Trans TV dan SCTV. Saat ini MNC TV sudah memiliki 30 stasiun relay yang tersebar di Sumatera, Jawa, Bali dan Sulawesi, dan diperkirakan akan terus bertambah (INDOCOMMERCIAL 2011).

Diperkirakan selain resistensi ada faktor lain yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam berubah. Dikaitkan dengan teori kesiapan berubah menurut Hanpachern, Morgan dan Griego (1998), resistensi atau penolakan (*resisting*) merupakan salah satu dimensi pembentuk kesiapan berubah. Dua dimensi lainnya adalah *promoting* dan *participating*. Resistensi merupakan dimensi negatif dari kesiapan berubah. Semakin tinggi tingkat penolakan (resistensi) terhadap perubahan, maka semakin rendah kesiapan individu dan organisasi untuk berubah. Sedangkan dua dimensi yang disebutkan terakhir merupakan dimensi positif dari kesiapan berubah. Jadi semakin tinggi tingkat promosi dan partisipasi terhadap perubahan, maka makin tinggi kesiapan individu dan organisasi untuk berubah.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

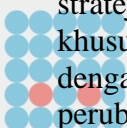


Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Pernyataan ini didukung hasil salah satu penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan atau partisipasi aktif karyawan dalam perubahan merupakan anteseden dari kesiapan berubah (Rafferty dan Simons 2006). Dengan demikian, untuk mempertinggi tingkat kesiapan berubah dari individu dan organisasi, yang pada akhirnya diharapkan juga mempertinggi tingkat keberhasilan suatu inisiatif perubahan, maka tingkat *resisting* harus ditekan seminimal mungkin dan tingkat *promoting* dan *participating* harus diusahakan semaksimal mungkin.

Menurut Palmer, Dunford dan Akin (2009), kesiapan berubah atau *change readiness* dari para pelaku perubahan merupakan variabel mediasi antara strategi manajemen perubahan dengan hasil (outcomes) dari strategi tersebut. Hal ini berarti, tanpa kesiapan berubah dari para pelaku perubahan, maka tidak terdapat hubungan antara strategi manajemen perubahan dengan *outcomes* dari strategi tersebut. Palmer, Dunford dan Akin (2009) juga mengemukakan bahwa tingkat kesiapan berubah juga dapat digunakan sebagai indikasi untuk menentukan kemungkinan *outcomes* yang dihasilkan dari suatu inisiatif perubahan pada waktu tertentu. Semakin tinggi tingkat kesiapan berubah dari para pelaku perubahan, semakin besar kemungkinan tercapainya *outcomes* yang diharapkan dari strategi manajemen perubahan yang dilakukan. Berdasarkan teori yang dikemukakan Holt *et al.* (2007) terdapat empat perspektif anteseden kesiapan berubah, yaitu: *content* (atribut dari inisiatif perubahan yang akan diimplementasikan), *context* (atribut dari lingkungan dimana inisiatif perubahan akan diimplementasikan), *process* (langkah-langkah yang diambil dalam mengimplementasikan inisiatif perubahan tersebut) dan *individual attributes* (atribut atau karakteristik individu sumber daya manusia yang akan mengimplementasikan inisiatif perubahan strategik tersebut).

Dari keempat perspektif tersebut, faktor kunci dari kesiapan organisasi untuk berubah terletak pada faktor atribut individu atau faktor sumber daya manusia. Terlebih pada organisasi bisnis televisi yang merupakan organisasi berbasis pengetahuan dan teknologi informasi, dimana kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki organisasi bisnis menjadi faktor kunci keberhasilan. Tanpa faktor sumber daya manusia dan atribut individu yang menyertainya, maka ketiga faktor lainnya tidak berarti apa-apa. Bila individu (pemimpin maupun anggota organisasi) tidak meyakini perlunya dilakukan perubahan, atau mereka tidak yakin organisasi akan mampu melakukan perubahan, maka inisiatif perubahan yang direncanakan sebaik apapun tidak akan pernah terlaksana (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al.* 2002; Eby, Adams dan Russell 2000). Smith (2005) mengemukakan hal yang serupa yaitu bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, baik sebagai pemimpin (manajemen) maupun sebagai pengikut/pelaksana (karyawan), merupakan faktor kritis yang menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu inisiatif perubahan strategik. Oleh karena itu, perhatian dan intervensi harus diberikan secara lebih khusus dan mendalam pada faktor sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan kesiapan mereka untuk berubah, agar tingkat keberhasilan inisiatif perubahan menjadi semakin tinggi.



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



## 1.2 Perumusan Masalah

Pada masa lalu perhatian lebih diutamakan pada identifikasi ‘persoalan’ (deviasi negatif) dalam organisasi dan perancangan program perubahan yang bertujuan menghilangkan deviasi tersebut. Organisasi bisnis umumnya menggunakan pendekatan manajemen konvensional yang berpusat pada satu faktor yaitu menangani dan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Terdapat beragam taktik yang diambil manajemen untuk menekan dan mengatasi resistensi, mulai dari mengkomunikasikan rencana perubahan kepada karyawan, melibatkan mereka dalam proses perubahan, mempersiapkan mereka melalui pelatihan, memfasilitasi program yang terkait manajemen stres sebagai efek samping perubahan, hingga menerapkan sistem hukuman bagi karyawan yang tidak bersedia berubah (George dan Jones 2008; Robbins dan Judge 2009; McShane dan Von Glinow 2009). Resistensi biasanya baru muncul saat inisiatif perubahan diperkenalkan atau mulai diimplementasikan. Karenanya tindakan yang diambil untuk mengatasi resistensi tersebut seringkali sudah terlalu terlambat. Penolakan sudah terjadi dan sebagian besar sangat sulit untuk diatasi. Apalagi bila taktik yang digunakan adalah taktik yang bersifat pemaksaan, yang pada kenyataannya tidak mengatasi masalah, tetapi semakin memperbesar masalah (Kotter 1996).

Sejalan dengan pendekatan perilaku organisasi positif (*positive organizational behavior*) yang baru berkembang dalam sepuluh tahun terakhir, sebaiknya organisasi bisnis memusatkan perhatian lebih besar pada pencarian ‘deviasi positif’ yaitu arahan dinamik bagi pembentukan kinerja yang tinggi dari individu dan organisasi (Palmer, Dunford dan Akin 2009). Pendekatan perilaku organisasi positif mendorong organisasi bisnis untuk memusatkan perhatian pada menemukan, mengukur dan membangun kemampuan psikologis positif dari karyawan, yang memampukan karyawan menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan memfasilitasi kemampuan organisasi untuk tetap berfungsi pada saat mengalami krisis. Organisasi bisnis diharapkan lebih memusatkan perhatian dalam mencari cara untuk meningkatkan dimensi *promoting* dan *participating* dari *change readiness* sebagai faktor pendukung keberhasilan inisiatif perubahan, disamping mengatasi *change resistency* yang merupakan faktor penghambat keberhasilan inisiatif perubahan.

Agar dapat menentukan intervensi lebih lanjut yang sebaiknya diambil untuk mempertinggi tingkat kesiapan berubah dan peluang keberhasilan dari suatu inisiatif perubahan, maka pada organisasi yang mengalami perubahan transformasional di tingkat korporat dimana dimensi *resisting* tidak sama dengan nol bahkan tinggi, harus diusahakan agar dimensi *participating* dan *promoting* lebih tinggi. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor yang mendorong seseorang mempromosikan atau berpartisipasi dalam perubahan, khususnya pada perubahan yang bersifat transformasional di tingkat korporat. Di Indonesia, belum berhasil ditemukan penelitian yang secara khusus meneliti kesiapan berubah pada bidang perilaku organisasi. Umumnya penelitian yang dilakukan terkait dengan kesiapan berubah masih pada bidang kesehatan dan psikologi. Sedangkan di luar Indonesia, walaupun dalam sepuluh hingga lima belas tahun terakhir sudah dilakukan beberapa penelitian terkait kesiapan berubah pada bidang perilaku organisasi yang berhasil menemukan adanya sejumlah faktor-faktor individu, kelompok maupun

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.





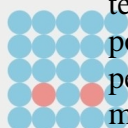
Hak cipta dilindungi Undang-Undang

organisasi yang berkontribusi terhadap kesiapan berubah, akan tetapi sebagian besar dari variabel tersebut dieksplorasi baru pada sejumlah kecil penelitian.

Penelitian terkait yang dilakukan baru menemukan faktor keyakinan sukses atau *efficacy* (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al* 2002; Smith 2005; Rafferty dan Simons 2006; Holt *et al* 2007; Self dan Schraeder 2009) dan kepemimpinan atau *leadership* (Smith 2005; Grieve 2005; Rafferty dan Simons 2006) sebagai anteseden langsung dari kesiapan berubah. Diduga masih banyak faktor sumber daya manusia lainnya yang mungkin berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung, yang belum terinvestigasi (Madsen, Miller dan John 2005). Dengan demikian merupakan suatu tantangan bagi peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan guna melengkapi hasil penelitian yang telah ada. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui, apa saja atribut individu atau karakteristik sumber daya manusia yang merupakan anteseden dari *change readiness*, baik dari faktor sumber daya manusia sebagai pemimpin maupun sebagai anggota dari organisasi yang melaksanakan perubahan. Dari sekian banyak faktor atribut individu yang ditemukan, perlu diketahui atribut individu atau karakteristik manakah dari sumber daya manusia yang diteliti yang paling signifikan berpengaruh terhadap kesiapan berubah atau hasil dari inisiatif perubahan yang bersifat transformasi korporat. Atribut individu yang ditemukan signifikan disarankan menjadi prioritas untuk diintervensi secara lebih lanjut agar mempertinggi tingkat kesiapan berubah dan peluang keberhasilan dari suatu inisiatif perubahan.

Berdasarkan uraian di atas dan pengalaman dari tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang berhasil melakukan perubahan transformasional tingkat korporat, ditetapkan isu pokok dari penelitian yaitu perlunya perubahan pendekatan manajemen dalam mempertinggi kesiapan individu dan organisasi untuk berubah. Perubahan dari pendekatan manajemen berorientasi perilaku organisasi konvensional yang memiliki fokus pada menangani dan mengatasi resistensi (*single-factor approach*), menjadi pendekatan manajemen berorientasi pada perilaku organisasi positif yang lebih memusatkan perhatian dalam mencari cara untuk meningkatkan dimensi *promoting* dan *participating* dari *change readiness* sebagai faktor pendukung keberhasilan inisiatif perubahan, disamping mengatasi *change resistency* yang merupakan faktor penghambat keberhasilan inisiatif perubahan (*dual-factor approach*). Berdasarkan isu pokok tersebut, ditetapkan rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

- 1) Apa atribut individu yang terkait dengan kesiapan berubah (*change readiness*) serta atribut individu mana yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah (*change readiness*) terutama terhadap dimensi positif yaitu promosi (*promoting*) dan partisipasi (*participating*) dalam perubahan, pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat.
- 2) Bagaimana model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah.
- 3) Bagaimana model hubungan antara atribut individu pemimpin (*leader*) dan pelaksana (*follower*) dalam pembentukan kesiapan berubah (*change readiness*) serta implikasinya pada pengembangan model kesiapan berubah



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

MPB-IPB



untuk perspektif atribut individu, khususnya pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

- 4) Apa bentuk intervensi yang sesuai untuk pengembangan atribut individu dari kesiapan berubah organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- 1) Menemukan atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat.
- 2) Menghasilkan rancangan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah.
- 3) Menghasilkan rancangan model hubungan antara atribut individu pemimpin (*leader*) dan pelaksana (*follower*) dalam pembentukan kesiapan berubah dan pengembangan model model kesiapan berubah pada perspektif atribut individu untuk organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.
- 4) Menghasilkan alternatif bentuk intervensi yang sesuai untuk pengembangan atribut individu dari kesiapan berubah organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat: (1) memberikan kontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik bisnis di Indonesia, khususnya di bidang perilaku organisasi dan manajemen stratejik sumber daya manusia pada industri televisi, dan (2) memperkaya temuan penelitian empirik untuk bidang ilmu *positive organizational behavior/scholarship* yang baru berkembang sekitar sepuluh tahun terakhir dan kondisinya masih '*underbounded, underdefined and underinvestigated*' (Palmer, Dunford dan Akin 2009), terutama yang terkait dengan kesiapan berubah (*change readiness*) dan antesedennya dari aspek *human-related factors* pada jenis perubahan yang bersifat *corporate transformational change*.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat: (1) menjadi salah satu rujukan bagi organisasi bisnis-organisasi bisnis yang menjadi obyek studi serta organisasi bisnis lainnya yang bergerak pada industri media televisi di Indonesia dalam menetapkan bentuk intervensi manajemen sumber daya manusia yang perlu



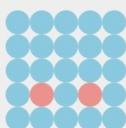
diambil saat akan memperkenalkan suatu inisiatif perubahan, khususnya inisiatif perubahan yang bersifat *corporate transformational change*, dan (2) menjadi masukan terkait pendekatan yang sebaiknya diambil oleh manajemen organisasi bisnis dengan tujuan meningkatkan komitmen afektif dan kesiapan individu serta organisasi untuk berubah, meningkatkan hubungan industrial atau hubungan kerja yang positif, yang pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan kapabilitas dinamik, kinerja, daya saing dan *sustainability* organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis dan perubahan pada lingkungan.

## 1.5 Novelty dari Penelitian

Setidaknya ada dua *novelty* yang diharapkan dihasilkan melalui penelitian ini, yaitu:

- 1) Dari segi metodologi penelitian berupa penggunaan metode penelitian campuran (*mixed-method research*) yaitu mengkombinasikan atau triangulasi metode penelitian kualitatif melalui proses *sense-making* dengan metode penelitian kuantitatif melalui uji korelasi secara statistik.
- 2) Dari segi hasil penelitian berupa:
  - a. Dihasilkannya rancangan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah
  - b. Dihasilkannya rancangan model hubungan atribut individu pemimpin (*leader*) dan pelaksana (*follower*) dengan kesiapan berubah (*change readiness*)
  - c. Disempurnakannya model kesiapan berubah yang dikemukakan Holt *et al* (2007), khususnya untuk perspektif atribut individu yang signifikan berpengaruh terhadap kesiapan berubah dari para pelaku perubahan di organisasi yang mengalami perubahan bersifat transformasional di tingkat korporat, dengan studi kasus pada industri televisi swasta nasional di Indonesia.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2013





*Hak cipta dilindungi Undang-Undang*

© *Hak Cipta milik IPB, tahun 2014*



**MB-IPB**  
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan MB-IPB**