ANALISIS PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI PADA RADIO SWASTA LOKAL

(Studi Komparatif Radio POP FM, Magelang dan Radio Merapi Indah FM, Magelang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Komunikasi pada Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia

Oleh

DIANDHITA AYU HERNANDA
05331077

PROGRAM ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2012

SKRIPSI

ANALISIS PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI PADA RADIO SWASTA LOKAL

(Studi Komparatif Radio POP FM, Magelang dan Radio Merapi Indah FM, Magelang)

Disusun oleh

DIANDHITA AYU HERNANDA

05331077

Telah disetujui dosen pembimbing skripsi untuk diujikan dan dipertahankan di hadapan tim penguji skripsi

Tanggal: 18 JUN 2012

Dosen Pembimbing Skripsi,

Puji Harivanti, S.Sos., M.I.Kom.

NIDN: 0529098201

SKRIPSI

ANALISIS PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI PADA RADIO SWASTA LOKAL

(Studi Komparatif Radio POP FM, Magelang dan Radio Merapi Indah FM, Magelang)

Disusun oleh

DIANDHITA AYU HERNANDA
05331077

Telah dipertahankan dan disahkan oleh Dewan Penguji Skripsi
Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia

Tanggal: 18 JUN 2012

Dewan Penguji:

1. **Ketua : Puji Hariyanti, S.Sos., M.I.Kom.**
   NIDN: 0529098201 (.....)

2. **Anggota : Anang Hermawan, S.Sos., M.A.**
   NIDN: 0506067702 (.....)

Mengesahkan,
Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia

Anang Hermawan, S.Sos., M.A
NIDN: 0506067702

PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Diandhita Ayu Hernanda

Nomor Mahasiswa : 05331077

Melalui surat ini saya menyatakan bahwa:

1. Selama menyusun skripsi ini saya tidak melakukan tindak pelanggaran akademik dalam bentuk apapun, seperti penjiplakan, pembuatan skripsi oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang dijunjung tinggi Universitas Islam Indonesia.
2. Karena itu, skripsi ini merupakan karya ilmiah saya sebagai penulis, bukan karya jiplakan atau karya orang lain.
3. Apabila di kemudian hari, setelah saya lulus dari Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, ditemukan bukti secara meyakinkan bahwa skripsi ini adalah karya jiplakan atau karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang ditetapkan Universitas Islam Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya setujui dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 20 Juni 2012



Yang Menyatakan,

Diandhita Ayu Hernanda

NIM 05331077

PT. MANDALA BHAKTI SWARATAMA
Biangnya Radio Jogja
POPFM 98.2
Paling Pas Gayanya
IT-MALL JOGJATRONIK
Jl. Brigjen Katamso No. 75-77 Lt. Lower Ground No. 34,
Telp. (0274) 420 054 Yogyakarta

Nomor : 008 / 05 / POP / 2012
Hal : **Keterangan Telah Melakukan Penelitian**

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya (FPSB)
Universitas Islam Indonesia
Di_ Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Sri Nur Winni
Instansi	: PT. Radio Mandala Bhakti Swaratama Jogja
Jabatan	: Manajer Operasional

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut ini telah melakukan penelitian di instansi kami selama tiga bulan, dari bulan September hingga November tahun 2011.

Nama	: Diandhita Ayu Hernanda
NIM	: 05331077
Prodi./Fak./Univ.	: Ilmu Komunikasi, FPSB, UII
Judul Penelitian	: BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN RADIO LOKAL (Studi Deskriptif Kualitatif Radio POP FM Jogja dan Merapi Indah FM)

Selanjutnya, hasil penelitian ini akan kami gunakan sebagai salah satu masukan bagi pengembangan instansi kami. Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak agar salinan hasil penelitian ini disampaikan kepada kami.

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan. Atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Salam, 30 Mei 2012

Biangnya Radio Jogja
POPFM 98.2
Paling Pas Gayanya

(Sri Nur Winnie)
Manajer Operasional

PT. RADIO MERAPI INDAH

Studio : Jalan Raya Gulon Salam 56484 Magelang Tlp. (0293) 587494, 586195 Fax. (0293) 586279
(Po Box 129 Muntilan Magelang)
Branch Office : Gema Pesona Blok A-P No. 7 Jl. Tole Iskandar No. 45 Depok
Kode Pos 16411 Tlp. (021) 77827035

Nomor : 066/DIRUT.RMI/MGL/XII/2011
Hal : **Keterangan Telah Melakukan Penelitian**

Kepada Yth. :
Dekan Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya (FPSB)
Universitas Islam Indonesia
Di tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Kami yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ir. Rubiyanto
Instansi : PT. Radio Merapi Indah
Jabatan : Direktur Utama

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut ini telah melakukan penelitian di Instansi kami selama 3 bulan, dari bulan September hingga November 2011.

Nama : Diandhita Ayu Hernanda
NIM : 05331077
Prodi./Fak./Univ. : Ilmu Komunikasi, Fakultas FPSB, UII
Judul Penelitian : BUDAYA ORGANISASI PERUSAHAAN RADIO LOKAL (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Budaya rganisasi Pada Radio POP FM dan radio Merapi Indah FM)

Selanjutnya, hasil penelitian ini akan kami gunakan sebagai salah satu masukan bagi pengembangan instansi kami. Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak agar salinan hasil penelitian ini disampaikan kepada kami.

Demikian surat keterangan ini kami sampaikan. Atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Magelang, 1 Desember 2011
PT. Radio Merapi Indah

Ir. Rubiyanto
Direktur Utama

DIMENSI MELODI DAN INFORMASI

MOTTO

“Bacalah dengan nama Tuhanmu yang maha menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari al ‘alaq. Bacalah, dan Tuhanmulah Yang Maha Pemurah, yang mengajar dengan Qalam. Dialah yang mengajar manusia segala yang belum diketahui.”

(Al ‘Alaq: 1-5)

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada:

1. Bapak dan ibuku tercinta
2. Kakak dan adikku tersayang

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan kesejahteraan dan keselamatan yang sempurna kepada junjungan kami Nabi Muhammad SAW, karenaNya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul "Analisis Pengembangan Budaya Organisasi pada Radio Swasta Lokal (Studi Komparatif Radio POP FM, Magelang dan Radio Merapi Indah FM, Magelang)". Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar sarjana Ilmu Komunikasi pada Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia.

Penelitian ini mengkaji tentang aspek-aspek budaya organisasi, yaitu pola perilaku, nilai-nilai, dan asumsi dasar pada Radio POP FM dan Merapi Indah FM serta membandingkan budaya organisasi Radio POP FM dan Merapi Indah FM. Analisis Data menunjukan bahwa Radio POP FM dan Merapi Indah FM telah mengimplementasikan proses pembelajaran dalam membentuk pola perilaku, menanamkan nilai-nilai moral dan kedisiplinan, menanamkan asumsi-asumsi dasar yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi pada di Radio POP FM dan Merapi Indah FM. Penelitian ini menerapkan metode deskriptif kualitatif yang menempuh beberapa langkah, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data,penarikan kesimpulan/verifikasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam menjalankan budaya organisasi, radio POP FM menerapkan budaya organisasi berdasarkan demokratis. Sedangkan, Merapi Indah FM, penerapan budaya organisasi berdasarkan otokratis.

Kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Terlepas dari kendala yang ada, penulis berupaya untuk menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Maka peneliti menyadari, dalam penyusunannya skripsi ini masih jauh dari sempurna. InsyaAllah di masa yang akan datang, penulis dapat mempersembahkan karya

yang jauh lebih baik lagi yang dapat berguna bagi kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Komunikasi.Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: (1) Ibu Puji Hariyanti, S.sos., M.I.Kom. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, (2) Seluruh staf Radio POP FM dan Merapi Indah FM selaku narasumber yang telah meluangkan waktu da memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi ini, (3) Staf Prodi Ilmu Komunikasi UII khususnya Mas Zarkoni, Mas Zaldy, Mas Gunawan, dan Maya Sandra, terima kasih atas bantuan dan saran-saran pintarnya dalam penyusunan skripsi ini, (4) Pak Anang Hermawan, S.sos., M.A. selaku Ketua Prodi Ilmu Komunikasi UII dan dosen pengajar yang telah banyak memberikan ilmu dan memberikan revisi-revisi dalam skripsi ini, (5) Teman-temanku Nadya dan Agung, terima kasih pernah memberikan bantuannya dan dukungan dalam penyusunan skripsi ini, (6) Teman-teman Prodi Komunikasi, terima kasih atas dukungan mental dan spiritualnya.

Akhirnya, penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat dan sebagai bahan pembanding untuk penelitian selanjutnya, dan pembaca pada umumnya.

Yogyakarta, 20 Juni 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ……..……... i
HALAMAN PERSETUJUAN ……..…….. ii
HALAMAN PENGESAHAN ……..……..... iii
HALAMAN PERNYATAAN …….....……..... iv
HALAMAN BUKTI MELAKUKAN PENELITIAN v
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN ……..... vii
KATA PENGANTAR ……...……...……... viii
DAFTAR ISI ……...…..... x
DAFTAR TABEL ……...……..…..... xiii
DAFTAR GAMBAR ……...…….. xiv
DAFTAR LAMPIRAN ……..…….. xv
ABSTRAKSI ……...……...…… xvi
ABSTACTION ……...……..…… xvii
BAB I PENDAHULUAN ……...…….. 1
A. Latar Belakang ……..……. 1
B. Perumusan Masalah ……..……. 8
C. Tujuan Penelitian ……..……. 8
D. Manfaat Penilitian ……..…… 9
E. Tinjauan Pustaka ……..…… 10
F. Kerangka Teori ……...…….. 11
G. Metode Penelitian ……...…….. 22
1. Tipe Penelitian …….....…… 22
2. Lokasi Penelitian ……...……. 23
3. Teknik Pengumpulan Data ……...…….. 24
4. Teknik Analisis Data ……...….... 27

BAB II GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN ……...…... 32

A. Radio Merapi Indah FM ……..…..... 32
B. Radio POP FM ……..... 42

BAB III TEMUAN DATA PENELITIAN ……...…… 47
1. Radio Merapi Indah FM ……...…..... 47
A. Gaya Bahasa dan Sapaan ……..…. 47
B. Kebiasaan Berpakaian ……...…. 57
C. Penataan Ruang dan Perabotan / Furniture ……..….. 62
D. Proses Pembuatan Aturan ……..……..... 67
E. Sistem Rekruitmen dan Jenjang Karir ……...……. 71
F. Jam Kerja dan Penggunaan Waktu Luang ……..……... 76
2. Radio POP FM ……..... 78
A. Gaya Bahasa dan Sapaan …….....78
B. Kebiasaan Berpakaian ……...……. 82
C. Penataan Ruang dan Perabotan / Furniture ……..…….. 85
D. Proses Pembuatan Aturan ……..…… 88
E. Sistem Rekruitmen dan Jenjang Karir ……...……. 92
F. Jam Kerja dan Penggunaan Waktu Luang ……..…... 94

BAB IV PEMBAHASAN ……...……..... 98
A. Radio Merapi Indah FM ……...……..... 98
1. Pola Perilaku dalam Budaya Organisasi Radio Merapi Indah FM.… 98
2. Nilai- nilai dalam Budaya Organisasi Radio Merapi Indah FM ..… 103
3. Asumsi Dasar dalam Budaya Organisasi Radio Merapi Indah FM . 109
B. Radio POP FM ……..... 114
4. Pola Perilaku dalam Budaya Organisasi Radio POP FM ….....…… 114
5. Nilai- nilai dalam Budaya Organisasi Radio POP FM ….....… 119
6. Asumsi Dasar dalam Budaya Organisasi Radio POP FM 124

BAB V PENUTUP ……...…. 130
1. Kesimpulan ……..….. 130

2. Keterbatasan Penelitian ……...…... 133
3. Saran ……...… 134

DAFTAR PUSTAKA ……..……. 135

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1	Kebiasaan Berpakaian Radio Merapi Indah FM ……..	60
Tabel 3.2	Jenjang Karir Karyawan Radio Merapi Indah FM ……...	73
Tabel 3.3	Kebiasaan Berpakaian Radio POP FM …….....	83
Tabel 3.4	Jenjang Karir Karyawan Radio POP FM …….....	93
Tabel 3.5	Perbandingan Hasil Temuan Kedua Radio	95
Tabel 4.1	Perbandingan Implementasi Budaya Organisasi Kedua Radio ……	128

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Gambar Model Interaktif Miles dan Huberman 28
Gambar 2.1 Logo Radio Merapi Indah 34
Gambar 2.2 Diagram Persentase Pendengan Radio Merapi Indah FM 37
Gambar 2.3 Diagram Presentase SES Radio Merapi Indah FM 38
Gambar 2.4 Struktur Organisasi Radio Merapi Indah FM 41
Gambar 2.5 Logo Radio POP FM 44
Gambar 2.6 Struktur Manajemen Produksi Radio POP FM 46
Gambar 2.7 Struktur Manajemen Pemasaran Radio POP FM 46
Gambar 3.1 Dokumentasi Seragam Radio Merapi Indah FM 59
Gambar 3.2 Denah Ruang Radio Merapi Indah FM 62
Gambar 3.3 Area Lalu lintas Aktivitas Karyawan Radio Merapi Indah FM 64
Gambar 3.4 Ruang Tamu Radio Merapi Indah FM 65
Gambar 3.5 Ruang Administrasi Radio Merapi Indah FM 66
Gambar 3.6 Dokumentasi Pintu Ruang Siaran Radio POP FM 70
Gambar 3.7 Dokumentasi Cara Berpakaian Karyawan Radio POP FM 83
Gambar 3.8 Denah Ruang Radio POP FM 85
Gambar 3.9 Dokumentasi Ruang Siaran Radio POP FM 86
Gambar 3.10 Ruang Meeting Radio POP FM 87
Gambar 3.11 Dokumentasi Kriteria Penyiar Radio POP FM 92
Gambar 4.1 Bagan Nilai-nilai Organisasi (Jones, 1995) 105

DAFTAR LAMPIRAN

1. Draft Wawancara dengan Pimpinan
2. Draft Wawancara dengan Karyawan
3. Data Media Radio POP FM dan Merapi Indah FM
4. Biodata Karyawan Radio POP FM dan Merapi Indah FM
5. *Job desk* POP FM dan Merapi Indah FM

ABSTRAKSI

Diandhita Ayu Hernanda. 05331077. Analisis Pengembangan Budaya Organisasi pada Radio Swasta Lokal (Studi Komparatif Radio POP FM, Magelang dan Radio Merapi Indah FM, Magelang). Skripsi Sarjana. Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia. 2012.

Penelitian ini mengkaji tentang aspek-aspek budaya organisasi, yaitu pola perilaku, nilai-nilai, dan asumsi dasar pada Radio POP FM dan Merapi Indah FM serta membandingkan budaya organisasi Radio POP FM dan Merapi Indah FM. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pola perilaku, nilai-nilai, dan asumsi dasar dalam budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM. Serta mengetahui perbandingan implementasi budaya organisasi antara radio POP FM dan Merapi Indah FM. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan terutama mengenai kajian budaya organisasi radio lokal.

Kajian Pustaka yang digunakan dalam penelitian ini adalah kajian tentang budaya organisasi yang mencakup tiga tingkat yaitu pola perilaku, nilai-nilai, dan asumsi dasar. Analisis Data menunjukan bahwa Radio POP FM dan Merapi Indah FM telah mengimplementasikan proses pembelajaran dalam membentuk pola perilaku, menanamkan nilai-nilai moral dan kedisiplinan, menanamkan asumsi-asumsi dasar yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi pada di Radio POP FM dan Merapi Indah FM.

Dalam penelitian ini, peneliti menerapkan metode komparatif kualitatif yang menempuh beberapa langkah, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data,penarikan kesimpulan/verifikasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa dalam menjalankan budaya organisasi, radio POP FM menerapkan budaya organisasi berdasarkan demokratis. Sedangkan, Merapi Indah FM, penerapan budaya organisasi berdasarkan otokratis.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Pola Perilaku, Nilai-nilai, Asumsi Dasar, Radio POP FM, Merapi Indah FM.

ABSTRACTION

Diandhita Ayu Hernanda. 05331077. Analysis of Organizational Culture on The Development of Local Private Radio (Comparative Study of POP FM Radio, Magelang and Merapi Indah FM Radio, Magelang). Skripsi Sarjana. Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia. 2012.

This research examines aspects of organizational culture, the patterns of behavior, values and basic assumptions on POP FM Radio and Merapi Indah FM Radio. It is also conducted to compare the organizational culture of POP FM Radio and Merapi Indah Radio. Objective in this study is to investigate and explain the patterns of behavior, values and basic assumptions in the organizational culture POP FM Radio and Merapi Indah FM. Thus, the research explains comparation of the organizational culture between POP FM Radio and Merapi Indah FM. The results of this research are expected to contribute broaden knowledge and information, especially for local radio organizational culture study. In finding result, this research is using literature review of organizational culture study which is include three levels of the patterns of behavior, values and basic assumptions.

Data analysis showed that the POP Radio FM and Merapi Indah has implemented a process of learning in shaping patterns of behavior, instilling moral values, discipline, and basic assumptions as the main values of the organizational culture.

In this study, researchers applied a qualitative comparative method that took several steps, including data collection, data reduction, presentation of data, and conclusions or verification. This study concluded that implementation of organisational culture on POP FM Radio based on democratic. Meanwhile, Merapi Indah FM, apply autocracy in its organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Behavior Pattern, Values, Basic Assumption, Local Radio, POP FM Radio, Merapi Indah FM Radio

BAB I

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya pada budaya organisasi yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas yang tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu perusahaan.

Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan. Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem prilaku para pendidik dan staf dibawahnya baik didalam organisasi maupun di luar organisasi.

Budaya diwakili oleh benda-benda khusus yang terdiri dari perwujudan fisik dari budaya organisasi. Benda-benda khusus tersebut lebih mudah untuk diubah dibandingkan aspek budaya organisasi yang kurang terlihat. Pada tingkat yang tidak terlihat, budaya merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Nilai-nilai

ini cenderung berlangsung dalam waktu yang lama dan lebih tahan lama terhadap perubahan[1].

Budaya organisasi perusahaan secara populer diartikan sebagai perekat yang mengikat organisasi. Selanjutnya, dapat dimengerti pula bahwa pada organisasi manapun, terdapat jenjang maupun kelompok yang berbeda. Perbedaan–perbedaan tersebut perlu dijembatani dengan penyusunan dan penerapan secara konsisten suatu budaya organisasi yang diharapkan dapat berfungsi sebagai perekat organisasi. Beberapa penulis berpendapat bahwa budaya organsisasi pada dasarnya merefleksikan metodologi perusahaan itu sendiri. Metodologi itu sendiri bisa muncul dari seorang yang berada pada posisi tertinggi organisasi untuk membangun kebersamaan (Graves, 1986)[2].

Budaya perusahaan ialah pola berpikir dan bertindak perusahaan khususnya pola pengambilan keputusan termasuk di dalamnya pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara manajemen puncak, madya, dan manajemen lini dengan karyawan[3]. Dari sudut pandang yang demikian dapat dilihat bahwa budaya organisasi perusahaan sebagai alat, cara atau informasi relevan untuk memecahkan masalah eksternal dan masalah internal[4].

---

[1] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior,* Erly Suandy (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hal.79-80.
[2] Dr. Djokosantoso Moeljono, *CULTURED! Budaya Organisasi dalam Tantangan* (Jakarta: PT. Elew Media Komputindo, 2005), hal. 5.
[3] Darsono, *Budaya Organisasi Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial, Dan Politik* (Jakarta: Diadit Media, 2006), hal. 169.
[4] Darsono, *Ibid,*

Budaya perusahaan dapat dilihat dengan cara observasi untuk melihat cara manajemen memperlakukan karyawannya, cara manajemen memberikan pelayanan kepada konsumen, dan cara komunikasi antara atasan dan bawahan. Cara-cara tersebut adalah bagian dari dimensi perilaku dalam budaya perusahaan, tetapi budaya perusahaan juga memiliki makna pemahaman nilai-nilai yaitu sesuatu yang dihargai dan diyakini kebenarannya.

Budaya perusahaan sebenarnya adalah "ideologi" perusahaan yang harus diikuti, ditaati, dan diyakini sebagai pedoman berperilaku dan berpikir yang orientasinya pada laba[5]. Perusahaan sewajarnya harus memiliki budaya yang kuat karena budaya itu sendiri mempunyai pengaruh secara langsung terhadap karyawan, pesaing, dan perubahan lingkungan.

Sekitar tahun 1990 terjadi merger akuisisi secara besar-besaran yang berdampak pada perubahan persepsi pemegang saham, masyarakat, yang dapat merusak budaya perusahaan yang diakuisisi[6]. Banyak faktor bermunculan yang mempengaruhi kinerja perusahaan, tetapi salah satu yang terpenting adalah budaya perusahaan itu sendiri.

Budaya perusahaan harus mendapat prioritas pertama dalam kehidupan suatu organisasi perusahaan, sebab ia merupakan "pelita" yang

[5] Darsono, *Ibid.*, hal. 170.
[6] Darsono, *Ibid.*, hal. 174.

memberi terang kepada semua orang yang melibatkan diri dalam perusahaan tersebut[7].

Organisasi adalah tempat atau wadah manusia untuk berinteraksi; dalam interaksi itu manusia dapat mencapai tujuannya[8]. Manusia yang berkumpul dalam lingkungan pekerjaan akan membentuk suatu budaya yang dapat dijadikan sumber tenaga keunggulan kompetitif. Budaya organisasi itu sendiri memiliki elemen penting dalam pembentukannya yaitu nilai-nilai, norma, dan aturan-aturan yang menjadi dasar berpikir dan berperilaku para anggota organisasi.

Juga penting untuk mempertimbangkan bagaimana sebuah sistem nilai organisasi mempengaruhi budaya organisasi karena perusahaan memiliki sejumlah besar nilai. Sistem nilai organisasi menggambarkan pola yang bertentangan dan yang cocok di antara nilai-nilai, bukan di antara nilai yang relatif penting. Definisi ini menekankan bahwa organisasi menggunakan sekumpulan nilai yang terdiri dari nilai-nilai yang cocok atau yang bertentangan[9].

Teori manajemen sumber daya manusia mutakir memberi petunjuk bahwa bagian kepegawaian yang paling intensif terlibat dalam perencanaan karier para anggota organisasi. Alasannya ialah karena para spesialisasi di bidang manajemen sumber daya manusia itulah yang paling memahami manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi sebagai

---

[7] Darsono, *Ibid.*,
[8] Darsono, *Ibid.*, hal 170.
[9] Robert Kreitner, Angelo Kinicki,*Op.Cit.*, Hal.81.

keseluruhan bila semakin banyak pegawai yang terlibat secara aktif dalam pengembangan karier masing-masing[10].

Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organsiasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Pada realitas yang ada, komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi. Komunikasi memiliki pengaruh besar dalam membangun iklim organisasi dan juga berdampak dalam membangun budaya organisasi yang merupakan nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi[11].

Fungsi media massa mampu menjadi sumber informasi bagi masyarakat Indonesia hingga jangkauan pelosok. Bermacamnya jenis media massa mampu memberikan pilihan tersendiri bagi masyarakat. Media penyiaran contohnya, terdapat radio dan televisi. Radio POP FM misalnya, secara langsung atau tidak langsung, radio ini dapat mengubah kebiasaan sosial masyarakat lokal Jogja dan sekitarnya dalam mencerna berita atau memperolah informasi yang datangnya dari luar rumah melalui penyiaran radio.

Sebagai unsur dari proses komunikasi, dalam hal ini sebagai media massa, radio siaran mempunyai ciri dan sifat yang berbeda dengan media

---

[10] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 209

[11] Mengutip www.stiebumiputera.ac.id/mod.php?mod...op...cid, diakses pada 2 Maret 2010, 13.28 WIB.

massa lainnya. Dengan televisi, persamaanya hanyalah dalam sifatnya yang elektronik, perbedaanya yakni radio sifatnya audial dan televisi audiovisual. Penyampaian pesan melalui radio siaran dilakukan dengan menggunakan bahasa lisan.

Keuntungan radio siaran bagi komunikan ialah sifatnya yang santai. Karena sifatnya auditori, untuk didengarkan, lebih mudah orang menyampaikan pesan dalam bentuk acara yang menarik. Penyajian hal yang menarik dalam rangka penyampaian suatu pesan adalah penting, karena pubik sifatnya selektif[12].

Pada radio Merapi Indah FM misalnya, badan usaha yang berdiri sejak tahun 1990 ini merupakan sarana hiburan, pendidikan dan informasi. Segala sesuatu yang disajikan lewat media elektronik ini akan mudah dimengerti dan dipahami. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penyiaran yang menjadi media informasi, perusahaan radio dituntut memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka menjadikan perusahaan tersebut mencapai visi dan misi.

Dalam pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia ialah bahwa karena manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik

[12] Onong Uchjana Effendy, *Radio Siaran Teori dan Praktek* (Bandung: Mandar Maju, 1990), hal. 18-19.

yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia dengan setepat-tepatnya[13].

Oleh karena itu, dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasi perusahaan radio tersebut kemampuan mengelola sumber daya manusia, salah satunya dapat diketahui dari nilai-nilai organisasi yang dianut, dalam rangka membentuk budaya organisasi perusahaan. Sebagai perusahaan media massa yang bergerak di bidang penyiaran radio lokal, POP FM dan Merapi Indah FM tentunya memiliki pangsa pasar yang disertai upaya dalam meraih pangsa pasar dan kepercayaan pendengarnya.

Organisasi penyiaran yang menjadi sumber dari penyampaian informasi bagi pendengar tidak semata memusatkan pikiran dalam mengemas produknya agar menjadi layak. Tetapi juga perlu memperhatikan bagaimana aspek-aspek yang menjadi dasar terbentuknya suatu budaya pada organisasi tersebut.

Berdasarkan usia berdirinya, kedua perusahaan radio lokal tersebut diatas mampu bertahan dalam persaingan bisnis penyiaran dengan segala perubahan lingkungan. Dengan melihat fenomena tersebut dapat memunculkan sebuah gagasan untuk meneliti budaya organisasi perusahaan radio lokal di radio POP FM dan Merapi Indah FM.

[13] Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hal. 40.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pola perilaku dalam budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM?
2. Bagaimana nilai-nilai dalam budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM?
3. Bagaimana asumsi dasar dalam budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM?
4. Bagaimana perbandingan implementasi budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menjelaskan pola perilaku dalam budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM
2. Mengetahui dan menjelaskan nilai-nilai dalam budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM.
3. Mengetahui dan menjelaskan asumsi dasar/ keyakinan dalam budaya organisasi radio POP FM dan Merapi Indah FM.
4. Membandingkan bagaimana implementasi budaya organisasi di radio POP FM dan Merapi Indah FM.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan dan sebagai bahan kajian ilmiah suatu gejala sosial pada manajerial radio lokal di wilayah Jogja dan Jawa Tengah pada umunya dan khususnya mengetahui budaya organisasi di radio lokal. Dapat menjadi rujukan bagi pihak-pihak terkait antara lain civitas akademika khususnya di bidang komunikasi, untuk dapat melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan tema serupa. Selain itu, penelitian ini dilakukan sebagai pengembangan teori di bidang manajemen media khususnya pada penyiaran radio.

2. Manfaat Praktis

Penelitian yang dilakukan akan memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan dapat dijadikan panduan oleh media-media lain. Temuan ini dapat menjadi masukan bagi POP FM dan Merapi Indah FM. Apa yang terjadi pada manajemen POP FM dan Merapi Indah FM akan diketahui oleh perusahaan itu sendiri dan para praktisi media agar menjadi pembelajaran dan untuk menemukan solusi dengan pemecahan masalah yang tepat dan cepat.

E. Tinjauan Pustaka

Penelitian tentang budaya organisasi sudah pernah dilakukan sebelumnya oleh Nurcholis Abrar. Hasil dari penelitian terdahulu tersebut menyebutkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja para pegawai. Namun pengaruh yang diberikan budaya organisasi terhadap kinerja labih kecil dibandingkan kepuasan kerja.

Penelitian tentang budaya organisasi dengan objek media radio juga pernah dilakukan oleh Alif Rahma Kusuma. Hasil temuan dari penelitian yang dilakukan tersebut adalah bahwa dominasi perusahaan terhadap lingkungan terjalin baik dengan sambutan ratting baik dari masyarakat. Korelasi antara iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan terjalin namun lemah, karena karyawan kurang sadar akan kebutuhan tambahan informasi untuk meningkatkan kemampuannya sehingga kinerjanya dapat menghasilkan output yang maksimal.

Perbedaan jelas terlihat pada penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui, menjelaskan, dan membandingkan antara radio POP FM dan Merapi Indah FM. Orisinalitas pada penelitian ini terletak pada dua objek yang diteliti dan pendalaman penelitian yang akan dilakukan terfokus kepada aspek-aspek budaya organisasi perusahaan radio, yang berkedudukan sebagai prioritas utama dalam suatu kehidupan organisasi perusahaan.

F. Kerangka Teori

1. Teori Organisasi

Teori organisasi adalah studi tentang bagaimana banyak organisasi menjalankan fungsinya dan bagaimana mereka mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang orang yang bekerja didalamnya ataupun masyarakat di lingkup kerja mereka[14].

Perkembangan teori organisasi:

a. Teori Organisasi Modern

Teori modern mempertimbangkan semua elemen organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponennya. Para teoitikus modern memandang suatu organisasi sebagai sesuatu system penyesuaian diri agar organisasi itu dapat bertahan lama dalam kehidupannya. Organisasi dan lingkungannya harus dilihat sebagai sesuatu yang saling bergantung, yaitu sumber-sumber organisasi yang satu akan bergantung pada yang lainnya. Teori ini merupakan multidisiplin dengan sumbangan dari berbagai bidang penelitian[15].

Definisi atau batasan suatu teori modern yaitu suatu organisasi merupakan suatu proses yang tersusun dari para

[14] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah, *Teori Organisasi Struktur dan Desain* (Malang: UMM Press, 2005) hal. 9.
[15] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah, *Ibid.*, hal. 113.

individu yang saling mempengaruhi untuk berbagai tujuan, teori ini berkembang sejak tahun 1950-an[16].

Sifat-sifat teori modern[17]:

1) Segi pandangan mengenai system : teori ini memandang sesuatu organisasi sebagai suatu system yang terdiri dari lima bagian pokok, yaitu input, proses output, (arus balik) dan lingkungan. Gagasan mengenai control, struktur, maksud dan proses-proses operasional pada system dari teori system yang umum, sibernetika, serta bidang-bidang yang berhubungan adalah penting.
2) Kedinamisan : penekanan atau penegasannya adalah pada proses yang dinamis pada interaksi yang terjadi dalam struktur suatu organisasi.
3) Multi Level dan Multidimensional: teori modern mempertimbangkan setiap tingkat satu organisasi. Yaitu secara sekaligus pendekatan mikro dan makro. Pendekatan mikro mengacu pada kerangka industri secara keseluruhan dan makro mengacu pada unit-unit internalnya.
4) Multi Motivasi: dalam teori ini organisasi diharapkan untuk hidup karena para pesertanya

[16] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah , *Ibid.*,
[17] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah , *Ibid.*, hal 119-121.

berkeinginan untuk mencapai beberapa tujuannya dengan baik sesuai dengan kemampuan mereka.

5) Multi Disipliner: menggambarkan konsep dan teknik dari berbagai bidang studi. Ilmu kemasyarakatan, teori administrasi, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset dan banyak lagi bidang lainnya yang memberikan sumbangan yang berharga.
6) Deskriptif: teori modern adalah deskriptif, ia mencoba menggambarkan sifat-sifat organisasi dan manajemen.
7) Multi Variabel: cenderung untuk menganggap bahwa suatu keadaan disebabkan oleh sejumlah faktor yang semuanya saling mempengaruhi dan saling tergantung.
8) Adaptif: sifat-sifat yang terpenting dari teori modern yaitu pandangannya terhadap organisasi sebagai suatu sistem penyesuaian.

b. Teori Organisasi Klasik

Teori-teori klasik pada organisasi menegaskan tata tertib, rasionalitas, struktur dan berbagai spesialisasi. Selain itu, biasanya teori klasik menyetujui pandangan para

karyawan “manusia yang ekonomis” – yaitu seorang pekerja semata-mata didorong dengan rangsangan yang ekonomis[18].

c. Teori Organisasi Neo-klasik

Teori neo-klasik tetap berkembang atau telah disusun untuk menjadi bagian dari teori yang modern, yaitu subyek dari babak berikutnya[19]. Teori neo-klasik biasanya mengandalkan teori klasik dengan memodifikasi dan memperluas konsep klasik tertentu. Teori neo-klasik berpegangan bahwa setiap orang adalah berbeda-beda, pandangan ini berbeda dengan falsafah manusia yang sebra sama, manusia ekonomis[20].

2. Sistem nilai-nilai Organisasi

Organisasi mampu berjalan secara efisien ketika ada nilai yang diyakini bersama di antara karyawannya. Nilai merupakan keinginan afektif, kesadaran, atau keinginan yang membimbing perilaku. Nilai merupakan ide masyarakat tentang apa yang salah dan apa yang benar. Nilai diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya dan dikomunikasikan melalui sistem pendidkan, agama,

[18] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah , *Ibid.*, hal. 111
[19] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah , *Ibid.*, hal 106-107.
[20] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah , *Ibid.*, hal 111-112.

keluarga, komunitas, dan organisasi[21]. Nilai dan keyakinan organisasi merupakan dasar budaya organisasi.

Keduanya juga memainkan peranan penting dalam mempengaruhi etika berperilaku. Nilai itu sendiri memiliki lima komponen kunci[22], yaitu :

a. Nilai adalah konsep kepercayaan yang merupakan suatu keyakinan yang diciptakan dan dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan.
b. Mengenai perilaku yang dikehendaki, yaitu pola perilaku efektif yang terbentuk untuk mencapai tujuan.
c. Keadaan yang amat penting, merupakan suatu kondisi yang dapat mengubah perhatian.
d. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian dan perilaku, perhatian terhadap perubahan penting dilakukan untuk mempertimbangkan sistem nilai yang akan diterapkan.
e. Urut dari relatif penting, nilai-nilai organisasi diterapkan berdasarkan kepentingan yang lebih mendesak.

Berdasarkan lima komponen tersebut terdapat nilai pendukung dan nilai-nilai yang diperankan, dan masing-masing

[21] John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Organizational Behavior And Management, Seventh Edition, Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 42.
[22] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal. 80.

memiliki perbedaan teramat penting. **Nilai pendukung** (*espaused values*) menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit yang dipilih oleh organisasi[23]. Nilai ini dibentuk oleh pendiri perusahaan baru atau oleh top management. Nilai pendukung merupakan aspirasi yang akan dikomunikasikan secara eksplisit kepada para karyawan dan para manajer dengan harapan nilai pendukung ini akan mempengaruhi perilaku karyawan secara langsung. Namun aspirasi tidak secara otomatis menghasilkan perilaku yang diinginkan karena orang-orang tidak selalu segera menerimanya.

Nilai-nilai yang diperankan (*enacted values*), merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan[24]. Perbedaan antara nilai pendukung dan nilai-nilai yang diperankan bersifat penting karena dapat mempengaruhi sikap karyawan dan budaya organisasi.

Sistem nilai organisasi menggambarkan pola yang bertentangan dan yang cocok di antara nilai-nilai, bukan di antara nilai yang relatif penting. Definisi ini menekankan pola bahwa organisasi menggunakan sekumpulan nilai yang terdiri dari nilai-nilai yang cocok atau yang bertentangan[25].

Tipologi nilai organisasi didasarkan pada norma penghargaan antarorganisasi dan struktur kekuasaan organisasi.

[23] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal. 80.
[24] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal. 80.
[25] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal 81.

Norma penghargaan organisasi menunjukkan keyakinan fundamental perusahaan mengenai bagaimana penghargaan harus dialokasikan. Menurut norma penghargaan yang setara, harus sebanding dengan kontribusi. Sebaliknya, sistem nilai berorientasi egalitarian memberikan penghargaan yang sama pada setiap karyawan tanpa menghiraukan kontribusi komparatif mereka. Struktur kekuasaan organisasi mencerminkan keyakinan dasar perusahaan mengenai bagaimana kekuasaan dan wewenang harus dibagikan dan didistribusikan. Tingkat kepercayaan mulai dari rangking tertinggi yang tidak setara atau tersentralisasi, atau yang setara terdesentralisasi penuh [26].

Suatu susunan organisasi tidak hanya menganut pada satu nilai saja tetapi dapat juga ditampilkan bersadarkan nilai perusahaan itu sendiri. Hal ini akan membuat para manajer mampu menentukan apakah nilai-nilai organisasi konsisten dan mendukung insiatif dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan organisasi tidak akan berhasil jika didasarkan pada seperangkat nilai yang tidak konsisten dengan nilai-nilai individu karyawan.

[26] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Op. Cit.,* hal 81.

Sebuah penelitian atas 85 organisasi Australia dari tahun 1986-1990 menghasilkan empat kecenderungan yang menarik mengenai tipologi nilai organisasi[27], yaitu:

a. Nilai organisasi cukup stabil dalam waktu empat tahun.
b. Tidak terdapat gerakan universal pda satu tipe sistem nilai.
c. Organisasi dengan sistem nilai elite mengalami sejumlah besar perubahan dalam periode empat tahun.
d. Terdapat peningkatan jumlah terhadap keseluruhan organisasi yang mendukung nilai individu komitmen karyawan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan aturan interaksi antara satu individu organisasi dengan individu yang lain, dengan pemasok, pelanggan, dan dengan orang lain di luar lingkungan organisasi itu sendiri[28].

Budaya organisasi sejatinya berdampak kuat pada etika tiap pegawai, karena ia berperan sebagai pengarah para pegawai dalam berkeputusan tiap hari. Oleh karena itu, ketika budaya yang ada

[27] Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Op. Cit.*, hal 82.
[28] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah, *Op. Cit.*, hal. 10

justru mendukung munculnya *malpraktik* para pegawai relative lebih mudah untuk terbujuk dan terseret masuk ke dalam berbagai bentuk pelanggaran[29].

Menurut Edgar H. Schein (1992: 21), berpendapat bahwa: *" An Organization's culture is a pattern of basic assumptions invented, discovered or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and to be thught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems."*

Berdasarkan pendapat itu dapat disimpulkan bahwa pengertian budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal[30]. Beberapa tingkat budaya organisasi[31], yaitu :

a. Artefak merupakan hal yang dapat dilihat, didengar, dan dirasa.
b. Nilai-nilai adalah alasan bahwa kita dikorbankan demi yang kita kerjakan.

---

[29] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah, *Op. Cit.*, hal. 261
[30] Prabu Anwar Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), hal. 113
[31] D. Koeshartono Suwarto F.X., *Budaya Organisasi:kajian konsep dan implementasi* (Yogyakarta: UAJY, 2009), hal. 2.

c. Asumsi dasar merupakan keyakinan yang sudah dianggap ada oleh anggota.

Desain organisasi adalah sebuah proses memilih dan mengelola aspek-aspek struktural dan cultural yang dilakukan oleh para manajer sehingga organisasi mampu mengendalikan kegiatan apa saja yang perlu dilakkan untuk mencapai tujuan bersama[32].

Model organisasi tiga lapis Schein yang berperan untuk memproyeksikan kepada orang lain apa yang diyakini untuk mengarahkan perilaku orang lain[33], yaitu :

1. Artifak dan kreasi yang tampak nyata tapi sering kali tidak dapat diinterpertasikan. Lapisan ini dapat diuji dengan:
    a. Teknologi
    b. Seni
    c. Pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar
2. Nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang, merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan.
    a. Dapat diuji dalam lingkungan fisik
    b. Dapat diuji hanya dengan konsensus sosial
3. Asumsi Dasar/ keyakinan yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini

[32] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah, *Op. Cit.*, hal. 11
[33] John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Op. Cit.*, hal. 45

adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja. Lapisan ini dapat diuji dengan melihat:

a. Hubungan dengan lingkungan
b. Sifat dari kenyataan, waktu, dan ruang
c. Hakekat dari sifat manusia
d. Sifat dari aktivitas manusia
e. Sifat dari hubungan manusia

Jefferey Sonnenfeld dari universitas Emory, telah mengembangkan suatu bagan label untuk memudahkan membedakan antara budaya-budaya dengan organisasi dan manfaatnya mempelajari tingkah laku orang-orang pada budaya itu secara tepat. Ia mengenali empat tipe budaya berdasarkan bentuknya[34], yaitu :

a) *Akademi*, tipologi ini adalah tempat bagi pemanjat ajeg (*steady*) yang benar-benar ingin menguasai setiap pekerjaan baru yang diterimanya.
b) *Kelab*, tipologi ini menaruh perhatian nilai tinggi pada kecocokan dalam system kesetiaan pada

[34] D. Koeshartono Suwarto F.X., *Op.Cit.*, hal. 5.

komitmen. Senioritas merupakan kunci utama dalam kelab. Kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis.

c) *Tim Bisbol*, adalah pelabuhan bagi yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil resiko dan innovator.

d) *Benteng,* tipologi ini sibuk dengan upaya bertahan hidup (survival). Banyak tipologi organisasi yang dulunya akademi, kelab, dan tim bisbol, tetapi karena terperosok ke dalam masa-masa sulit mengembalikan nasibnya ke benteng.

G. Metode Penelitian

1. Tipe Penelitian

Penelitian ini adalah tipe penelitian yang menggunakan paradigma konstruktivisme yang merupakan antitesis dari paham yang meletakkan pengamatan dan objektivitas dalam menemukan suatu realitas[35] atau pengungkapan makna atau pemahaman apa adanya, artinya tidak terpaku pada suatu hukum yang pasti. Pada paradigma konstruktivisme, yang dipertahankan sebagai kriteria kebenaran adalah keterpercayaan dan keaslian. Kedua aspek tersebut mengacu pada kredibilitas (kepercayaan yang berasal dari

[35] Agus Salim, *Teori dan Paradigma Sosial* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001), hal. 41.

dalam), transferabilitas (garis kebenaran yang bisa dikembangkan/dioperkan pada unsur kebenaran yang lain), konfirmabilitas (penegasan terbadap objektifitas), kebenaran pendidikan, kemampuan memimpin dan mengadakan perbaikan, kemampuan dalam merangsang dan bertindak[36].

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, peneliti berperan sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara trianggulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian ini lebih menekankan makna dari pada generalisasi[37]

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang penyiaran, khususnya penyiaran radio. Salah satu perusahaan yang telah melebarkan sayapnya di bisnis media yaitu radio POP FM yang menjalankan organisasi perusahaannya dengan menggunakan kebijakan otonomi perusahaan.

Sebagai komparasi dari radio tersebut, peneliti menggunakan Merapi Indah FM sebagai bahan untuk

[36] Agus Salim, *Ibid.* hal. 78.
[37] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jawa Barat: IKAPI, 2005), hal. 1.

dikomparasikan. Adanya kesamaan pada kedua radio ini yang merupakan radio lokal di wilayah Jogja dan Jawa Tengah.

3. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang terbuka dan luwes, metode dan tipe pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan masalah, tujuan penelitian, serta sifat objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunkan teknik wawancara dan observasi.

Metode pengumpulan data semacam ini diharapkan dapat memperoleh data-data berupa respon terbuka yang memungkinkan peneliti memahami dan menangkap subjek penelitiaanya, kedalaman emosi mereka, pemikiran atau anggapan mereka mengenai apa yang tengah terjadi, pengalaman-pengalaman serta persepsi dasar mereka.

a. <u>Wawancara Mendalam</u>

Teknik wawancara sebagai cara utama untuk mengumpulkan data/ informasi. Dengan wawancara ini kami dapat menggali apa yang tersembunyi jauh di dalam diri objek penelitian, bukan hanya apa yang diketahui dan dialami oleh objek. Kemudian apa yang ditanyakan kepada informan dapat mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu

yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang, dan juga masa mendatang[38].

Dalam teknik ini, peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh susunan pertanyaan yang telah disampaikan sebelumnya.

Wawancara merupakan bagian dari data yang diambil dari kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Sumber data tersebut dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes. Pencatatan jenis data ini melalui wawancara atau pengamatan berperanserta di lapangan[39]. Sumber ini langsung memberikan data kepada pengumpul data.

Narasumber dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan baik atasan ataupun bawahan pada radio POP FM yang berjumlah empat belas (14) orang dan Merapi Indah FM dua belas (12) orang. Peneliti melakukan wawancara secara langsung ataupun dengan media telephon kepada narasumber untuk mendapatkan data-data yang menunjang penelitian ini.

b. Observasi

Teknik observasi juga salah satu teknik pengumpulan utama dalam penelitian kualitatif. Teknik

[38] Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif* (Malang: IKIP, 1990), hal. 62.
[39] Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 157.

observasi memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh teknik wawancara. Kata-kata tak selamanya dapat menggatikan keadaan yang sebenarnya. karena observasi langsung terjun kelapangan dan dapat melihat keadaan yang sebenarnya pada objek penelitian. Jadi akan lebih di mengerti dan dipahami oleh sebab itu observasi adalah utama keunggulanya dalam penelitian kualitatif[40].

Observasi tidak hanya dilakukan pada saat wawancara, akan tetapi di luar wawancara juga dilakukan observasi. Hal ini dilakukan untuk melihat dan memahami aktivitas pada radio POP FM dan Merapi Indah FM, khususnya tentang perilaku, tata ruang, dan nilai-nilai yang terkandung pada masing-masing karyawan di kedua radio tersebut.

Penelitian kualitatif biasanya dilakukan secara tak berstruktur, tidak menggunakan penduan-panduan yang telah disiapkan sebelumnya. Sebab, apa yang perlu dan relevan diobservasikan lazimnya tak dapat dispesifikasikan sebelumnya. Fokus observasi biasanya berkembang sewaktu kegiatan penelitian berlangsung.

[40] Lexy Moleong, *Ibid*. Hal. 77

c. Dokumen

Dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan data sekunder yaitu jenis data yang diambil dari sumber tertulis, yaitu berupa sumber buku, majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi. Pencarian data ini perlu dilakukan dengan cermat, hati-hati dan sabar menjajaki sumber tertulis untuk mendapatkan data yang kaya[41]. Jenis data ini merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, tetapi melewati orang lain atau dokumen-dokumen.

4. Teknik Analisis Data

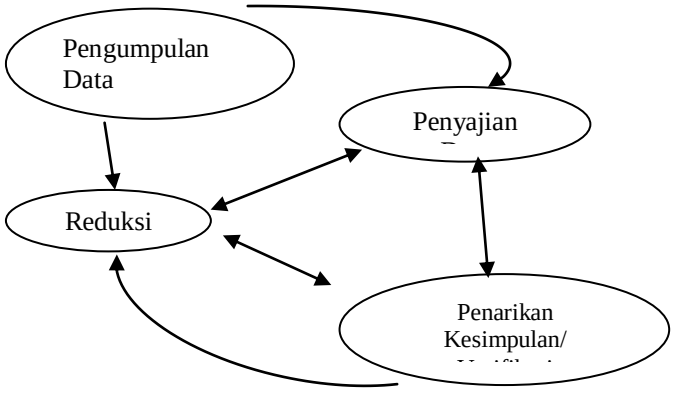
Sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu penelitian kualitatif. Proses analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Proses penelitian kualitatif akan melibatkan data verbal yang banyak, yang harus ditranskripkan, objek-objek, situasi, ataupun peristiwa dengan aktor yang sama atau bahkan sama sekali berbeda[42].

Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga hal utama, yaitu: (1) reduksi data, (2) penyajian data, dan (3) penarikan kesimpulan/ verifikasi.

[41] Lexy Moleong, *Ibid*. hal. 158
[42] Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 147.

Proses analisis interaksi ini merupakan proses siklus dan interaktif. Artinya, peneliti harus siap bergerak diantara empat "sumbu" kumparan itu, yaitu proses pengumpulan data, reduksi data, dan kesimpulan atau verifikasi. Dengan begitu, analisis ini merupakan sebuah proses yang berulang dan berlanjut secara terus-menerus dan saling menyusul[43].

Gambar model interaktif yang diajukan Miles dan Huberman ini adalah sebagai berikut[44].



Gambar. 1
(Miles dan Huberman, 1992)

Paparan masing-masing proses tersebut adalah :

1. Tahap Pengumpulan Data

   Pengumpulan data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang telah ditentukan sejak awal. Penelitian kualitatif bukan hanya sekedar berkaitan dengan

[43] Muhammad Idrus , *Ibid.* Hal. 148.
[44] Muhammad Idrus , *Ibid.*,

kata-kata, tetapi data penelitian kualitatif yang dimaksud adalah segala sesuatu yang diperoleh dari apa yg dilihat, diamati, dan didengar. Misalnya, deskripsi wawancara, catatan pribadi, foto, pengalaman pribadi, jurnal, cerita sejarah, riwayat hidup, simbol-simbol yang melekat dan dimiliki, dan banyak hal lain sebahai hasil amatan dan pendengaran.

2. Tahap Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis dari lapangan. Tahapan reduksi data merupakan bagian kegiatan analisis sehingga pilihan-pilihan peneliti tentang bagian data mana yang dikode, dibuang, pola-pola mana yang meringkas sejumlah bagian yang tersebut, cerita-cerita apa yang berkembang, merupakan pilihan-pilihan analitis. Dengan begitu, proses reduksi data dimaksudkan untuk lebih menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang bagian data yang tidak diperlukan, serta mengorganisasi data sehingga memudahkan untuk dilakukan penarikan kesimpulan yang kemudian akan dilanjutkan dengan proses verifikasi.

3. Penyajian data

Seperti yang dimaknai oleh Miles dan Huberman (1992), penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan mencermati penyajian data ini, peneliti akan lebih mudah memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Artinya apakah peneliti meneruskan analisisnya atau mencoba untuk mengambil sebuah tindakan dengan memperdalam temuan tersebut[45].

Pada tahap ini, peneliti menyajikan data-data hasil temuan dan dikelompokkan berdasarkan klasifikasinya. Selanjutnya peneliti melakukan tindakan yang bertujuan memperdalam hasil dari temuan-temuan tersebut untuk mendapatkan validitas dari data dan temuan sesuai dengan tema dalam penelitian

4. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Tahapan akhir adalah verifikasi dan penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman (1992) menyatakan bahwa dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisa kualitatif mulai mencari arti benda-benda,

[45] Muhammad Idrus, *Ibid.*, hal. 151.

mencatat keteraturan,pola-pola penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin ada, alir sebab-akibat, dan proposisi. Seorang peneliti yang berkompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu dengan longgar, tetap terbuka dan skpetis, tetapi kesimpulan sudah disediakan, mula-mula belum jelas, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh[46].

Proses verifikasi dapat berlangsung singkat dan dilakukan secara selintas dengan hasil-hasil temuan terdahulu dan melakukan cek silang dengan temuan lainnya. Dengan melakukan verifikasi, peneliti kualitatif dapat mempertahankan dan menjamin validitas dan rentabilitas hasil temuannya.

[46] Muhammad Idrus, *Ibid.*,

BAB II

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Dalam bab ini membahas gambaran umum dari Merapi Indah FM dan POP FM sebagai objek penelitian. Gambaran umum kedua objek penelitian tersebut mencakup sejarah berdiri, profil perusahaan, visi dan misi, struktur dan budaya organisasi perusahaan. Adapun penjabaran gambaran umum kedua objek penelitian tersebut, sebagai berikut :

A. RADIO Merapi Indah FM

Pada dasarnya media komunikasi adalah beberapa material yang digunakan untuk memperluas penyampaian simbol-simbol melewati ruang dan waktu. Salah satu media komunikasi yang mudah dijangkau dan menjangkau khalayaknya adalah radio. Informasi yang disebarkan dalam bentuk suara dan tidak memerlukan biaya lebih untuk menikmati fasilitas tersebut.

Di Magelang sendiri terdapat beberapa radio dengan pangsa pasar yang berbeda-beda, misalnya untuk radio *all segmen* yaitu POP FM, Sakti Radio FM, Fast FM, Radio Tidar FM, Radio Merapi Indah FM. Sedangkan untuk radio dengan segmentasi anak muda yaitu P. FM, GML FM, Radio CBS. Dan untuk radio dangdut yaitu Polaris FM.

Semakin ketatnya persaingan radio saat ini, telah memaksa pengelola media siaran itu harus benar-benar memahami dan mengenali

ekspektasi atau apa yang diinginkan para pendengar agar radio ini laku dipasaran. Beragamnya bisnis radio di Magelang ini disesuaikan dengan tingakat sosial pendengarnya. Radio swasta lokal di Magelang berlomba menawarkan program-program acara untuk menarik pendengar baru atau mengelola hubungan baik dengan pendengar setianya.

Tidak hanya dari segi programming yang menjadi bidikan, radio Merapi Indah FM sebagai radio siaran swasta lokal juga berperan sebagai media bagi para produsen untuk menyampaikan informasi tentang produk mereka. Diharapkan iklan yang bersangkutan mendapat respon dari pendengar yang berupa perhatian dan reaksi positif.

Pada tahun 1995, radio Merapi Indah FM pernah melakukan survai demand yaitu survai yang dilakukan untuk mengetahui produk yang memiliki tingkat permintaan yang tinggi. Survai tersebut dilakukan terhadap dua produk obat-obatan (micxagrip dan paramex) untuk mengetahui seberapa jauh tingkat ke-lakuan produk tersebut di Magelang. Dan saat itu yang lebih unggul adalah micxagrip dibandingkan paramex.

Radio Merapi Indah FM memiliki keunggulan dibanding radio swasta Magelang lainnya, dikarenakan adanya *Spreading* yang mulai beroperasi sejak tahun 1995. Merapi Indah FM adalah satu-satunya radio di kawasan Magelang-Muntilan yang memiliki spreading. Tugas dari *spreading* itu sendiri adalah pemerataan penjualan produk di tingkat retail. Hingga saat ini radio Merapi Indah FM telah menunjukkan eksistensinya di dunia bisnis radio dan mampu bertahan menghadapi persaingan radio

swasta yaitu dengan adanya *spreading* dan kegiatan off air yang mampu menciptakan dan mendekatkan antara pendengar dengan radio Merapi Indah FM.

Mengambangkan pola pelayanan jasa siaran radio untuk kepentingan komersil, disamping memberi keuntungan kepada pihak radio sendiri dan pengiklan, juga memberikan informasi kepada masyarakat luas tentang barang dan jasa yang dibutuhkan sehingga secara langsung atau tidak langsung juga membantu perekonomian daerah-daerah pada jangkauan siaran Radio Merapi Indah FM yang dipancarkan dari jalan raya Yogyakarta-Jawa Tengah.



Gambar 2.1
Logo radio Merapi Indah FM

Gambar 2.1 merupakan logo dari radio Merapi Indah FM. Tulisan RMI merupakan singkatan dari Radio Merapi Indah FM dengan warna hijau yang artinya tumbuh/ hidup. Sedangkan bentuk dua segitiga berwarna putih dan biru ditengah bagian atas berwarna merah, diartikan sebagai dua gunung yang berdampingan yaitu Gunung Merbabu dan

Gunung Merapi yang mengeluarkan lava panas berwarna merah, dimana kedua gunung tersebut merupakan sumber penghidupan bagi masyarakat Muntilan. Nama Merapi Indah FM sendiri diambil dari nama Gunung Merapi yang mengartikan bahwa radio ini terletak dekat dengan dua gunung tersebut atau delapan belas (18) kilometer dari puncak merapi.

Berperan serta dalam menyebarluaskan informasi pembangunan terutama paket-paket siaran pemerintah serta kreatifitas crew radio sendiri sesuai dengan ketentuan perundangan dan peraturan yang berlaku. Dalam pencapaian tujuan perusahaan Merapi Indah FM memiliki visi "Dimensi, Melody, dan Informasi" yaitu jasa, tembang, dan informasi, yang artinya menyampaikan informasi dan hiburan. Radio Merapi Indah FM yang terletak di lereng Gunung Merapi, menjadikan radio ini berperan penting terhadap kelangsungan hidup masyarakat sekitar lokasi di bidang informasi dan hiburan.

Pencapain visi tentunya diikuti dengan misi yang menjadi acuan dalam bertindak untuk mencapai visi. Radio ini memiliki misi "Bekerja Sambil Beribadah" yang artinya bahwa Merapi Indah FM menjalankan bisnis komunikasinya tidak hanya mengembangkan bisnis komunikasinya, tetapi juga mengedepankan nilai moral keagamaan yaitu untuk selalu beribadah. Tidak hanya segi profit yang dikedepankan dalam bisnis radio ini, tetapi juga bagaimana membantu masyarakat sekitar yang tidak mengharapkan imbalan, misalnya dalam menyebarkan informasi berita duka, radio ini memberikan secara gratis pelayanan tersebut. Makna dari

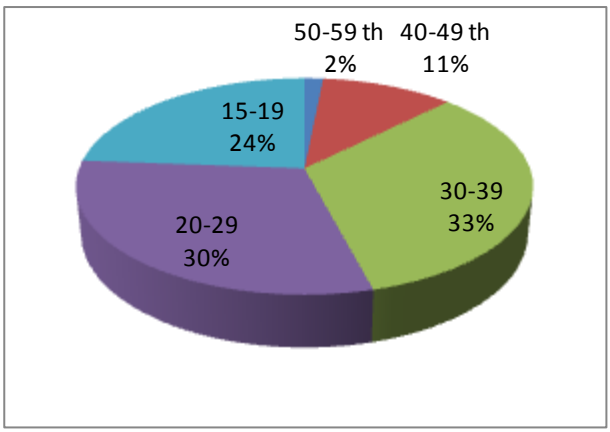
misi tersebut bagi karyawan adalah karyawan yang bekerja di radio Merapi Indah FM tidak hanya bekerja untuk mencari uang, tetapi juga perlunya beribadah dalam bentuk saling membantu, menghargai, melengkapi antarkaryawan di radio Merapi Indah FM.

Stasiun radio Merapi Indah FM berlokasi di jalan Raya Gulon Salam adalah radio swasta pertama yang beroperasi di kabupaten Magelang. Sasaran utama radio Merapi Indah FM dalam radius 30 km, yaitu penduduk Kabupaten Magelang 1.033.155 jiwa, Kodya Magelang 116.170 jiwa, Kabupaten Sleman 783.526 jiwa, Kodya Yogyakarta 461.800 jiwa, dengan total jumlah penduduk 2.394.687 jiwa. Dalam radius 50 km, radio Merapi Indah FM dapat diterima dengan jelas, sasaran sekunder ini meliputi kabupaten Wonosobo, kabupaten Temanggung, kabupaten Salatiga, kabupaten Boyolali, kabupaten Klaten, kabupaten Bantul, kabupaten Kulon Progo, kabupaten Purworejo, dan kabupaten Semarang.

Sesuai dengan kondisi masyarakat Magelang dan sekitarnya, yang sosial ekonominya mayoritas rendah, maka radio Merapi Indah FM mengambil sasaran menengah kebawah dengan format siaran hiburan musik, dan terbagi dalam persentase; dangdut 35%, pop Indonesia 40%, campursari 15%, dan talk show 10%.

Berdasarkan sasaran menengah kebawah dalam menentukan target pendengar Merapi Indah FM membuat persentase seimbang antara pendengar pria dan wanita, yaitu 50% - 50%, rincian jenjang usia tersebut

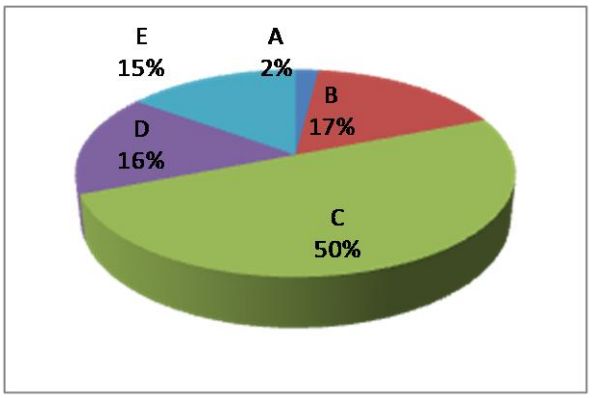
adalah 24% untuk usia 15 – 19 tahun, 30% untuk usia 20 – 29 tahun, 33% usia 30 – 39 tahun, 11% usia 40 – 49 tahun, dan 2% usia 50 – 59 tahun, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.2
Sumber: Data Umun PT. Radio Merapi Indah FM

Dalam penentuan status sosial ekonomi (SES), Merapi Indah FM menentukan dengan adanya tingkat pendapatan kondisi masyarakat Magelang yang telah menjadi target pendengar. Segmentasi menengah kebawah menjadikan golongan C dengan tingkat pendapatan Rp.800.000,00 – Rp.1.500.000,00 memiliki persentase terbesar, yaitu 50%. Sedangkan untuk golongan D yang berpendapatan Rp.500.000,00 – Rp.800.000,00 sebesar 16%, golongan E pendapatan dibawah Rp.500.000,00 sebesar 15%. Golongan B yang berpendapatan Rp.1.500.000,00 – Rp.2.000.000,00 memiliki persentase 17%, dan untuk golongan A dengan pendapatan diatas Rp.2.000.000,00 menduduki

peringkat terkecil dalam persentase status sosial ekonomi, yaitu sebesar 2%.



Gambar 2. 3
Sumber: Data Umum PT. Radio Merapi Indah FM

Radio Merapi Indah FM didirikan pada Rabu, 21 Desember 1988 oleh H. Toefur, dengan akte notaris Ny. Ninuk Kartini, SH yang bernomor 42 tahun 1988. Radio Merapi Indah FM terletak tepat di dua jalur jalan antar Propinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Jarak lima belas (15) kilometer dari objek wisata Borobudur, limabelas (15) kilometer dari kabupaten Magelang, dan dua puluh lima (25) kilometer dari Yogyakarta, dikawasan inilah pada tahun 1991 dibangun gedung PT. Radio Merapi Indah FM tempat dimana seluruh program acara siaran dipancarluaskan.

Radio Merapi Indah FM mulai mengudara pada tanggal 22 Maret 1992, dimulai siaran pada tanggal 16 April 1992, dan mulai mendapatkan pengiklan pada tanggal 15 Juni 1992. Seiring berkembangnya zaman dan semakin meningkatnya kebutuhan, bapak H. Toefur yang merupakan

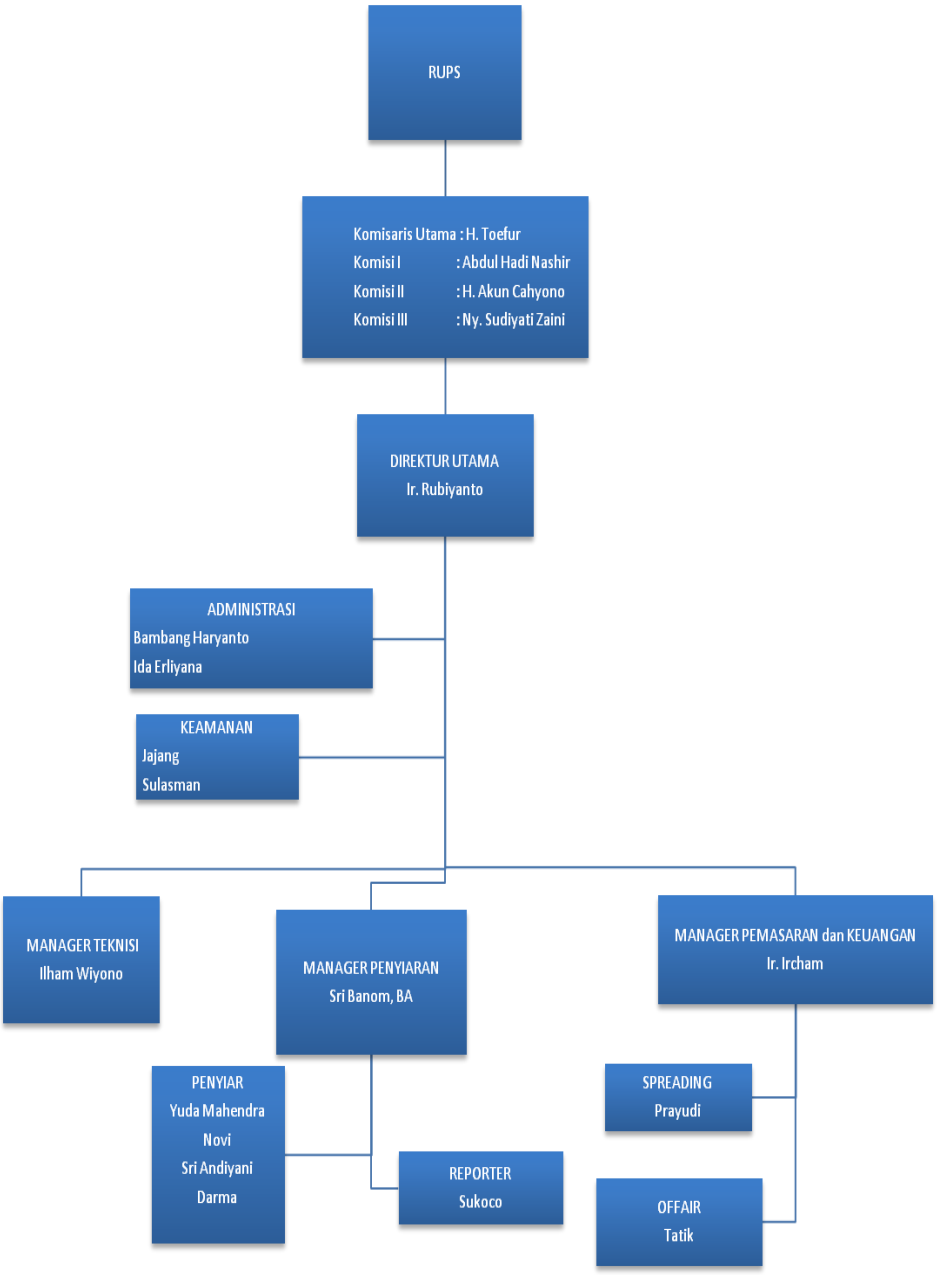
pemilik radio Merapi Indah FM menjual 50% dari sahamnya kepada beberapa rekan, yaitu Benny Tjondrowidjojo yang bertempat tinggal di Magelang, H. Akun Cahyono yang bertempat tinggal di Magelang, BMT Bima yang berlokasi di Muntilan, Ali Aji yang bertempat tinggal di Yogyakarta, dan beberapa pemegang saham yang masih memiliki hubungan kekerabatan dengan H. Toefur. Namun dari beberapa pemegang saham tersebut, yang menerima pelaporan keuangan perusahaan adalah bapak H. Toefur yang menjabat sebagai komisaris utama.

Radio Merapi Indah FM yang bergerak dalam bidang penyiaran tentunya memiliki struktur organisasi yang mengatur tentang tugas dan kinerja seluruh elemen yang terkait didalamnya guna melaksanakan tujuan dari perusahaan tersebut. PT. Radio Merapi Indah FM memiliki tiga belas (13) karyawan yang bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing dan saling berkoordinasi dengan karyawan lainnya.

Sejak awal mula didirikannya radio Merapi Indah FM hingga saat ini tidak banyak terjadi bongkar pasang karyawan. Hal ini terjadi karena hubungan masing-masing karyawan tercipta dan terjaga dengan baik, "bekerja sambil beribadah" merupakan misi dari radio Merapi Indah FM yang menjadi prinsip bagi karyawan radio Merapi Indah FM, dimana antar karyawan bekerja, saling membantu, mendukung, dan kinerja yang *fleksible,* misalnya dengan merangkap posisi pekerjaan yang dilakukan dalam rangka efisiensi karyawan. Artinya dengan sedikit jumlah

karyawan, namun mampu melaksanakan tujuan perusahaan semaksimal mungkin.

Karyawan pada radio Merapi Indah FM sebagian besar berpendidikan terakhir sarjana. Yang menduduki posisi manajer adalah karyawan yang telah bergabung dengan radio Merapi Indah FM sejak pertama kali radio tersebut didirikan dan berusia antara 40 – 54 tahun. Untuk mengisi kekosongan jabatan pada tahun 2003 – 2009 tercatat beberapa karyawan yang mulai bergabung dengan radio Merapi Indah FM dan menduduki posisi sebagai penyiar, reporter, spreading, dan off air, dengan usia antara 20 – 37 tahun. Manajemen radio Merapi Indah FM menghormati adanya perbedaan gander, yang artinya tidak membeda-bedakan pria dan wanita. Ini terlihat dari keberagaman gender dan perhatian yang lebih memusat pada jenis keahlian suatu bidang.



Gambar 2. 4
Struktur Organisasi PT. Radio Merapi Indah FM
Sumber: Data Umum PT. Radio Merapi Indah FM 2011

B. RADIO POP FM

Dewasa ini peranan radio tidak terbantahkan lagi, kemudahan dalam mengakses informasi dengan menggunakan media radio mampu menghipnotis pendengar untuk tetap setia terhadap radio pilihannya. Beragamnya jenis radio tidak dipungkiri lagi akan terjadinya persaingan dalam meraih pendengar yang sebesar-besarnya. Di Jogjakarta sendiri terdapat 7 radio AM dan 45 radio FM. Namun dengan beragamnya radio yang tersedia, tidak mengurungkan niat para pekerja media untuk mendirikan radio-radio baru untuk mewarnai persaingan dunia penyiaran radio.

Pada tanggal 28 Februari 1990 dilakukan proses pembuatan akte perusahaan dengan nomor 245, nama perusahaan Gema Suara Borobudur Indah. Pada tanggal 27 Agustus 1991 terjadi perubahan akte dengan nomor 111, berganti nama perusahaan menjadi PT. Radio Mandala Bhakti Swara Tama dan telah melakukan siaran percobaan pada tanggal 28 September 1992, selama dua bulan dengan nama udara Mandala FM.

Awal mula pendirian radio ini berlokasi di Yogyakarta, namun karena kendala perijinan yang rumit, sehingga radio ini didirikan di wilayah Magelang berdasarkan rekomendasi dari pemerintah daerah dan bergabung dengan Persatuan Radio Siaran Swasta Nasional Indonesia (PRSSNI) untuk kemudahan perijinan dalam menjalankan bisnis penyiaran. Dinamika persaingan radio swasta local dikala itu dan tingginya biaya operasional telah mendorong para pemilik, yaitu S.

Djarotsoediroprono dan R. Bambang Suwendro yang saat ini menjabat sebagai direktur utama, serta Triyanto Heryu Santoso sebagai komisaris utama, dan Umar Fauzi sebagai komisaris dan penanggung jawab, untuk bergabung dengan Citra Pariwara Prima (CPP) pada tanggal 4 Februari 2001.

Cipta Prima Pariwara (CPP) RadioNet, sebuah kelompok radio yang berpusat di Magelang Jawa Tengah yang mengelola jaringan radio sistem yang rapi, kualitas dan modal yang memadai. CPP RadioNet terus berkembang, hingga Desember 2002 CPP RadioNet telah menguasai lebih dari 50 radio di Jawa Tengah , baik kepemilikan ataupun kerjasama operasional.

Setelah bergabung dengan CPP, Mandala FM mengganti nama udara dengan POP FM. CPP sendiri berkedudukan sebagai controlling dari segi financial, tetapi dalam pengelolaan radio itu sendiri, POP FM berdiri sendiri dan mempertahankan sumber daya yang tergabung didalamnya. Untuk menjadi radio terbaik di Jogja, POP FM senantiasa melakukan inovasi dalam mengelola organisasi perusahaannya untuk bersaing dengan kompetitornya.

Pemilihan waktu siar yang tepat, penentuan format musik dan sumber daya manusia merupakan salah satu usaha POP FM dalam memperkuat kedudukan didunia bisnis radio. Posisi POP FM adalah biangnya radio jogja paling pas gayanya. Dengan segmentasi pendengar usia 10 -18 tahun 20%, 19 – 24 tahun 30%, 25 – 39 tahun 30% , 40 keatas

dengan persentase 20%, POP FM mengudara selama duapuluh satu (21) jam nonstop.



Gambar 2. 5

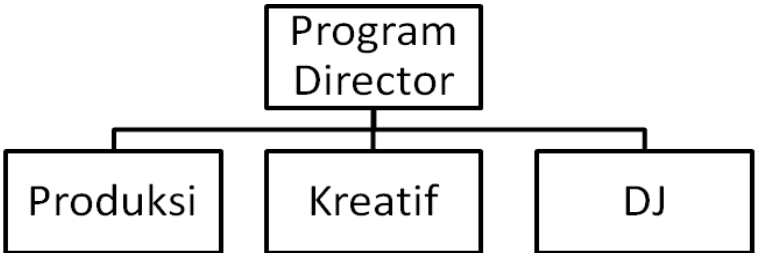
Logo Radio POP FM

Gambar diatas merupakan logo dari radio POP FM yang memiliki ciri khas dari radio POP FM. PT. Mandala Bahakti Swaratama merupakan nama dari perusahaan penyiaran tersebut, sedangkan POP FM adalah sebuah nama udara yang digunakan dalam menjalankan perannya, yaitu memberikan hiburan dan menyebarkan informasi bagi masyarakat, khususnya para pendengar. Pemilihan warna-warna tersebut karena warna yang cerah dah kontras akan memudahkan untuk dingat. Logo yang merupakan arti atau simbol dari sebuah organisasi perusahaan, pada radio ini tidak memilik filosofi dalam pemaknaannya. Oleh karena ini, pada perusahaan ini, logo hanya berperan sebagai identitas perusahaan agar mudah diingat dan diketahui identitasnya saja.

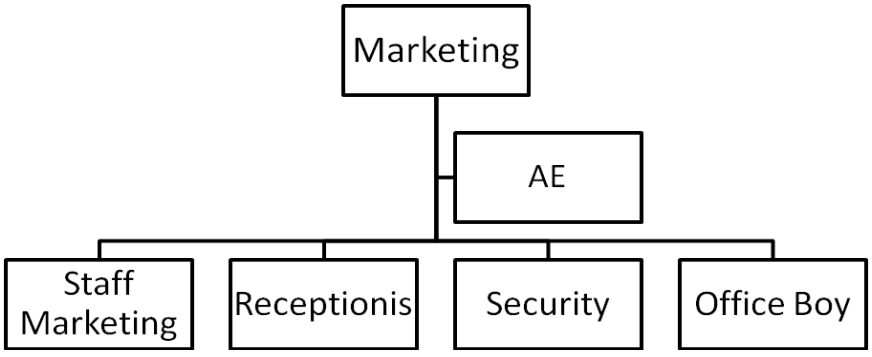
Radio POP FM tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam bisnis komunikasinya. Visi dari radio ini adalah "Kami adalah radio siaran yang baik yang telah berkembang menjadi bisnis komunikasi yang lebih *complex*". Dan misi yang dilakukan untuk mendukung visi tersebut adalah "Kami menyelenggarakan acara-acara radio dan kegiatan lain yang mendukung dengan tingkat kepuasan maksimal bagi pendengar atau mitra usaha, Kami mempersembahkan pencapaian yang mendatangkan nilai kebahagiaan yang berarti kepada masyarakat, pendengar, mitra usaha, karyawan dan pemegang saham".

Makna dari visi dan misi tersebut bahwa radio ini tidak hanya menjalankan siaran radio saja, melainkan juga dengan mengembangkan bisnis komunikasi untuk menjadi lebih luas. Guna mencapai visi, misi yang dilakukan adalah dengan membuat berbagai acara-acara menarik yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pendengar. Misalnya dengan mengadakan temu *fans* dari masing-masing penyiar yang dirangkai pada kegiatan promosi/ off air. Mengadakan kegiatan *ngabuburit* bareng penyiar-penyiar POP FM. Penyiar menjadi sosok penting, karena penyiar adalah artis/ icon pada perusahaan ini. Masing-masing penyiar memiliki *fans*/ penggemar yang berbeda-beda dan kegiatan-kegiatan tersebut mampu mengembangkan nama dari POP FM itu sendiri agar lebih dikenal dan diingat oleh masyarakat khususnya para pendengar.

Untuk menjalankan radio tersebut agar berjalan sesuai tujuan, POP FM memiliki empat belas (14) orang karyawan dengan persentase 50% sebagai penyiar, 30% staff dan 20% pimpinan, dengan kisaran usia 19 tahun hingga usia produktif bekerja sesuai dengan jenis pekerjaannya. Bagan dibawah ini adalah struktur organisasi radio POP FM yang terbagi menjadi dua bagian, yaitu manajemen produksi dan manajemen pemasaran.



Gambar 2.6
Struktur Manajemen Produksi radio POP FM



Gambar 2. 7
Struktur Manajemen Pemasaran radio POP FM
(Sumber: Data Umum PT. Radio Mandala Bhakti Swara Tama 2011)

BAB III

TEMUAN DATA PENELITIAN

Dalam pembahasan bab ini, peneliti akan menguraikan dan menjelaskan tentang data temuan penelitian. Temuan data penelitian ini berdasarkan hasil observasi lapangan, wawancara, baik wawancara secara langsung maupun wawancara via telepon dengan radio Merapi Indah FM dan POP FM. Data-data yang disajikan oleh peneliti telah diproses secara kualitatif, sehingga memudahkan pembaca untuk membaca dan memahami penelitian ini.

1. RADIO MERAPI INDAH FM

A. Gaya Bahasa dan Sapaan di Radio Merapi Indah FM

Bahasa merupakan pengantar dari pesan yang akan disampaikan. Bahasa yang digunakan adalah bahasa Indonesia yang disampaikan dengan santun. Santun adalah berbicara dengan sebaik mungkin, yaitu menggunakan kata-kata yang halus, berhadapan dengan lawan bicara artinya tidak berbicara sambil berjalan meninggalkan lawan bicara. Contohnya ketika direktur utama dan bawahan sedang membahas *timeline* program *off air* dan konten dari website radio ini. Atasan mengatakan "kita meetingkan saja, secepatnya saja, kapan kira-kira?", cara berbicara tersebut mengandung arti bahwa dalam penyelesaian permasalahan tersebut sebaiknya diselenggarakan *meeting*, walaupun direktur utama menginginkan segera dilaksanakan *meeting* namun cara berbicara santun

diungkapkan dengan memberikan pilihan mengenai waktu pelaksanaannya, tidak memaksakan.

Adapun pemilihan kata pada saat siaran juga disesuaikan dengan segmentasi pasar. Radio yang berada di lokasi Magelang Jawa Tengah ini bersegmentasi menengah ke bawah sehingga kata-kata yang digunakan ketika bersiaran atau pun yang digunakan dalam berkomunikasi antara karyawan juga disesuaikan. Contohnya kata “gue”, “lo” tidak digunakan di radio ini tetapi “aku”, “kamu”, “saya” lazim digunakan dalam berkomunikasi. Sebagai radio yang berada di lingkungan dengan budaya Jawa dan sasaran pendengar didominasi oleh orang-orang Jawa yaitu Magelang dan sekitarnya, maka penggunaan katapun disesuaikan dengan budaya sekitar.

Selain itu pemilihan bahasa yang digunakan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi. Ketika berlangsung rapat yang membahas permasalahan yang serius, bahasa yang digunakan adalah bahasa Indonesia. Sedangkan ketika dalam kondisi santai, misalnya rapat yang dibawakan dengan obrolan-obrolan santai, bahasa yang digunakan adalah campuran antara bahasa Indonesia dan bahasa Jawa. Gaya berbahasa ini tidak hanya berlangsung antara karyawan saja, tetapi terjadi juga pada saat penyiar membawakan program siaran. Ketika membawakan program-program dengan konten hiburan jenaka, penyiar membawakan dengan bercandaan yang tidak berlebihan, yaitu tetap santun dan masih berada pada batasan syariat Islam, artinya tidak menggunakan kata-kata kotor

misalnya mengumpat ataupun menyinggung masalah SARA, karena radio ini adalah radio dakwah Islam, seperti yang diungkapkan oleh Adel, *Manajer Siar* :

> "Radio ini mempunyai ciri khas santun dalam membawakan program acaranya, dan tidak *fullgar*. Ada kalanya *fullgar* tapi hanya sebatas guyon maton seperti diprogram acara campur sari". (wawancara, 28 September 2011).

Ketika sedang berlangsung rapat atau *meeting* bulanan yang diselenggarakan setiap bulan sekali yaitu pada tanggal 1. *Meeting* tersebut diikuti seluruh karyawan radio Merapi Indah FM untuk melakukan evaluasi kinerja bulan yang lalu dan rencana untuk bulan yang akan datang. Tidak hanya evaluasi yang berlangsung pada *meeting* bulanan tersebut, namun juga terdapat agenda lain yaitu pengajian dan makan bersama.

Dalam pembahasan evaluasi kerja ataupun rapat yang membahas permasalahan serius, pembahasan disampaikan dengan bahasa formal, yaitu dengan penggunaan bahasa Indonesia. Namun radio Merapi Indah FM juga menggunakan bahasa yang tidak formal, contohnya adalah ketika tidak dalam kondisi rapat informal, yaitu ketika beberapa karyawan berdiskusi untuk membahas permasalahan terkait dengan pekerjaan, bahasa yang digunakan adalah bahasa dengan dialek Jawa,seperti yang diungkapkan oleh pak Ircham, *marketing* :

> "Kalo antar karyawan kadang-kadang dengan bahasa Indonesia kadang-kadang bahasa Jawa. Kalo bahasa Indonesia itu pas acara ceremonial, misalnya membahas mengenai masalah yang akan dipecahan, atau rapat rapat rutin yang lebih serius. Kalo dengan bahasa Jawa, itu pas saat berhadapan dengan masalah yang tidak memerlukan konsentrasi atau tidak serius, kita menghadapinya dengan bahasa Jawa. Tidak serius misalnya, sebetulnya acara itu serius menggunakan bahasa Indonesia ketika memecahkan permasalahan, setelah dipecahkan dan sudah jadi keputusannya, kemudian kita sering membahas ulang dengan santai menggunakan bahasa Jawa, itu lebih mengena ketika menggunakan bahasa Jawa" (wawancara, 18 November 2011).

Karyawan pada radio ini terdapat 3 orang yang berusia di bawah 30 tahun yaitu usia 20 tahun, 25 tahun, dan 27 tahun. Sedangkan yang mendominasi adalah karyawan yang berusia 30 tahun ke atas yang berjumlah 8 orang yaitu usia 33 tahun, 40 tahun, 43 tahun, 47 tahun, 49 tahun, 51 tahun, dan 54 tahun.

Karyawan yang berusia diatas 30 tahun keatas tersebut kental dengan budaya Jawa, lebih sering menggunakan bahasa Jawa *kromo inggil* ataupun *ngoko*. Sapaan yang berlaku juga sapaan-sapaan formal dan mengedepankan kekeluargaan. Sapaan tersebut yaitu dengan sapaan "mbak" kepada usia yang lebih tua walaupun jarak usianya jauh lebih tua, yaitu karyawan yang berusia 20 tahun dengan karyawan yang berusia 40 tahun keatas. Sedangkan bagi karyawan laki-laki menggunakan sapaan "pak". Dan sapaan "pak" juga berlaku untuk direktur/ pimpinan.

A.1. Gaya Komunikasi Atasan dan Bawahan

Di radio Merapi Indah FM jenjang jabatan antara atasan dan bawahan tidak terlalu kelihatan. Hanya jabatan yang membedakan, tetapi dalam kenyataannya posisi atasan dan bawahan tidak memiliki perbedaan yang bertimpang. Sapaan kepada atasan dengan "pak", bahasa yang digunakan dalam berkomunikasi tidak menggunakan bahasa baku.

Bahasa yang digunakan oleh bawahan kepada atasan adalah bahasa Jawa *kromo inggil*. Ketika berkomunikasi dengan bawahannya, pimpinan menggunakan bahasa Indonesia yang tidak baku ataupun dengan bahasa Jawa *ngoko*. Contohnya, dalam percakapan antara pak Ilham (bagian teknisi) dan pak Totok (dirut) :

Pak Ilham : *"pak saya ijin keluar sebentar, nanti kembali lagi ke sini"*
Pak Totok : *"yoyoyo yo rapopo"*
(observasi, 19 November 2011).

Gaya komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi secara natural dengan suasana kekeluargaan. Ketika berada dalam lingkungan kerja, bawahan wajib menghormati atasan, dan atasanpun juga menghormati bawahan. Tetapi jika di luar konteks pekerjaan, hubungan antar atasan dan bawahan menjadi setara dan saling menghormati privasi masing-masing. Atasan sangat memperhatikan perkembangan bawahannya, misalnya dalam pendelegasian tugas misalnya, atasan membiasakan bawahannya untuk belajar jika tidak

tahu dan belajar mandiri jika sudah mampu mandiri, seperti ungkapan pak Totok, *Direktur Utama,*

> "Saya lebih seneng mengkursuskan karyawan saya, untuk menambah SDM kita. Tapi kalo karyawan saya nilai layak, ya kita lepas, jadi pengawasannya mudah. Pendelegasiannya kalo kita belum mampu, ya kita belajar ke orang yang lebih tau. Kalo sudah mumpuni ya saya lepas" (wawancara, 19 November 2011).

Atasan tidak *sakleg* atau otoriter terhadap bawahannya. Artinya atasan tegas ketika harus tegas, misalnya ketika karyawan belum mengirimkan laporan ke klien atau terlambat mengirimkan laporan, atasan bisa marah-marah terhadap bawahannya, dan sekaligus mengingatkan agar karyawan maksimal dalam bekerja dan agar tidak mengecewakan klien, seperti yang diungkapkan oleh pak Ircham, *Marketing,*

> "Jika ada laporan atau proposal harus segera dibuat, kalo tidak segera dibuat, pimpinan akan mengingatkan. Misalnya laporan itu bisa dikirim besok, jika pimpinan meminta harus dikirim sekarang, ya dikirim sekarang, karena yang lebih penting adalah service terhadap klien" (wawancara, 18 November 2011).

Sebagai contoh berikutnya, pada hasil observasi yang telah peneliti lakukan adanya temuan hubungan antara atasan dan bawahan yang tidak otoriter, yaitu ketika Pak Rubianto (dirut), pak Bambang (administrasi), mas Dadang (keamanan), pak Ilham (teknisi) sedang

diskusi dalam pembuatan timeline dan konten website radio Merapi Indah FM. Pada peristiwa itu, atasan (dirut) tidak memaksakan usulannya, tetapi dengan memberikan usulan yang diutarakan kepada bawahan untuk menjadi bahan pertimbangan lain.

Bahkan ketika berlangsung *event* di luar kantor, atasan pun terlibat dalam kegiatan tersebut. Dan bawahan dapat meminta tolong kepada atasan, selama dalam batas normal atau tetap menghormati status jabatan pimpinan. Pada kondisi dalam rangka memaksimalkan kinerja sumber daya manusia misalnya, sebagai contohnya ketika berlangsung kegiatan *off air*, 1 orang karyawan memiliki *jobdesk* ganda yang harus dilakukan secara bersamaan, sehingga untuk memaksimalkan kerja tersebut, karyawan dapat meminta bantuan direktur untuk menangani salah satu *jobdesk* tersebut.

Pola kerja tersebut diatas dapat dilakukan oleh seluruh karyawan selama masih dalam lingkup wajar atau menghormati pimpinan, misalnya tidak memperlakukan atasan seperti pesuruh, seperti ungkapan pak Totok, *Direktur Utama*,

> "Kalo disini kok ngga ada batasannya, ya kalo bawahan menghormati atasan ya wajib, tapi kalo batasan yang membedakan tu kok ngga ada ya" (wawancara, 19 November 2011).

Untuk menjaga kinerja karyawan, atasan melakukan pengawasan terhadap bawahannya, yaitu dengan menelpon dan

memeriksa kembali kinerja karyawan. Seperti yang diungkapkan pak Totok, *Direktur Utama*,

> "cara pengawasan ada banyak hal. Ngecek bisa dari mendengarkan siaran, atau kalo saya pas keluar kota, saya ngeceknya dengan telepon. Karena gini, karyawan kalo merasa diperhatikan akan tanggung Jawab. Kalo jarang diperhatikan ya jadi kurang tanggungjawab...." (wawancara, 19 November 2011).

Dalam mengupayakan profesionalitas kerja, sikap atasan tegas terhadap bawahan dan bawahan seharusnya hormat terhadap atasan. Namun di luar konteks pekerjaan, atasan juga membina hubungan baik dengan bawahannya dan menciptakan suasana kekeluargaan, seperti yang diungkapkan oleh pak Rubianto, *Direktur Utama* :

> "kalo saya begini, untuk masalah pekerjaan saya berhak menegur, tapi kalo masalah urusan pribadi saya tidak ikut campur, saya hanya masalah komando pekerjaan saja. Maksudnya kalo di kantor hubungan garis komando pekerjaan, kalo di luar itu ya hanya kekeluargaan aja." (wawancara, 19 November 2011).

Karyawan yang akan bertemu dengan pimpinan dalam hal ini adalah direktur utama, diawali dengan mengetuk pintu, mengucap salam dan mematikan rokok. Namun karena kondisi direktur yang *fleksibel* artinya tidak selalu berada di ruangan, tetapi lebih sering berada di ruangan administrasi ataupun ruang siar untuk mengontrol bawahan ataupun berdiskusi dengan bawahan terkait dengan

koordinasi kerja. Misalnya dalam mengontrol karyawannya, pak Totok cenderung mengingatkan bawahan agar tugas dan tanggung Jawab karyawan berjalan dengan baik, seperti yang diungkapkan pak Ircham, *Marketing*:

> "mengontrolnya itu jika ada laporan atau proposal harus segera dibuat, kalo tidak segera dibuat, pimpinan akan mengingatkan, misalnya "piye wes digawe durung? Dikirim hari ini ya,, saya tunggu emailnya". Misalnya laporan itu bisa dikirim besok, jika pimpinan meminta harus dikirim sekarang, ya dikirim sekarang, karena yang lebih penting adalah service terhadap klien." (wawancara, 18 November 2011).

A.2. Gaya Komunikasi Sesama Karyawan

Sesama karyawan dalam berkomunikasi menggunakan bahasa dan sapaan yang berbeda-beda. Bahasa yang sering digunakan adalah campuran antara bahasa Indonesia dan bahasa Jawa *ngoko* dengan santun, santun disini adalah cara berbicara antara karyawan tetap berada pada kewajaran, artinya tidak membentak ataupun menggunakan kata-kata kasar dan kotor, seperti ungkapan dari Ida, *Manajer Administrasi* :

> "Bahasa antara karyawan campur-campur, yang penting disampaikan dengan sopan santun". (wawancara, 10 Oktober 2011).

Sedangkan dalam berkomunikasi antarkaryawan sering menggunakan bahasa Jawa *ngoko* karena lebih santai dan *fleksibel* menurut pak Ircham, *Marketing* :

> "Nek ngoko biasanya kita antar teman, kalo halus atau lebih sopan jika dengan teman yang baru kenal atau pertama bertemu. Karena kalo dengan bahasa Jawa halus antar teman itu kurang *fleksibel*, yang lebih fleksible itu ya dengan bahasa Jawa ngoko" (wawancara, 18 November 2011).

Bermacamnya jenjang usia karyawan memungkinkan hubungan komunikasi yang tercipta dalam lingkup organisasi perkerjaan di radio Merapi Indah FM itu sendiri. Karyawan bekerja dan saling membantu sehingga terbentuk kerjasama yang baik, yaitu koordinasi kerja dan saling bekerja sama dalam menyelesaikan tugas. Misalnya bagian Marketing sedang tidak ada ditempat, secara otomatis karyawan lainnya yang melayani tamu atau klien yang datang ke kantor dan mencari informasi tentang beriklan di radio Merapi Indah FM.

Hubungan antar karyawan yang bersifat pribadi berada di luar jalur komunikasi antar karyawan dan dihormati oleh seluruh karyawan. Ketika antar karyawan tidak dapat berkoordinasi secara langsung, komunikasi berlangsung menggunakan media telekomunikasi, seperti yang diungkapkan oleh pak Ircham, *Marketing* :

> “Kalo hubungan yang sifatnya pribadi tu ga ada, biasanya kita saling mengingatkan saja, karena itu penting antar karyawan, seandainya ga ketemu ya antar karyawan paling saling mengingatkan sms ato telpon.” (wawancara, 18 November 2011).

Dengan mimik muka senang disertai dengan gurauan komunikasi antara karyawan yang usia dewasa tua (usia 30 tahun keatas) dan karyawan yang berusia dewasa muda (usia 20 tahun keatas) tidak memiliki batasan dalam penggunaan bahasa ataupun memberikan sapaan kepada karyawan lain. Dan suatu hal yang sering terjadi ketika karyawan yang usianya jauh lebih tua sering diajak bercanda dan menjadi bahan ejekan. Kebiasaan bercandaan antar sesama karyawan sering dilakukan terhadap seluruh karyawan untuk menghilangkan kebosanan dalam bekerja, seperti ungkapan pak Ircham, *Marketing:*

> ”Kalo bergurau itu kompleks, ya yang buat bergurau itu masalah-masalah yang ringan yang bisa buat refresing. Seperti guyon yang sifatnya lucu. Misalnya kita membahas kejadian waktu kegiatan offair yang sifatnya lucu, atau menanggapi klien yang lucu, ya kita bahas lagi untuk ketawa-ketawa aja, menghilangkan stress” (wawancara, 18 November 2011).

B. Kebiasaan Berpakaian

Cara berpakaian seseorang dapat mencerminkan suatu sifat yang terkandung pada individu tersebut. Cara berpakaian yang berantakan

mencerminkan ketidakteraturan individu tersebut dalam menata kehidupannya. Seperti halnya pada radio ini, kebiasaan pakaian mampu menjadi cerminan dari nilai – nilai yang terkandung pada organisasi radio Merapi Indah FM. Ada 2 orang karyawati mengenakan jilbab dan pakaian muslimah. Satu diantaranya menggunakan jilbab panjang dan mengenakan gamis. Sedangkan yang lainnya mengenakan kemeja lengan panjang dan celana panjang serta mengenakan jilbab.

Seluruh karyawan di radio ini beragama islam, tapi tidak semua karyawatinya mengenakan jilbab, dari jumlah 4 orang karyawati, hanya 2 yang mengenakan jilbab. Namun di samping itu, terdapat peraturan yang mengatur cara berpakaian yaitu mengharuskan karyawan radio Merapi Indah FM berbusana rapi, yaitu antara lain kaos/ t-shirt harus yang berkerah, kemeja lengan panjang atau pendek, celana panjang dan bersepatu, pengaplikasian dari peraturan tersebut menjadikan kebiasaan bagi karyawan Merapi Indah FM untuk tampil santai tetapi tetap sopan dan rapi, seperti yang diungkapkan Pak Toto, *Direktur Utama :*

> "kalo berpakaian kita disini bebas dan sopan, tapi kalo disini karena pemegang sahamnya haji, komisarisnya haji, jadi kita untuk karyawan itu dilarang mabuk, berbuat mesum. Maksudnya bebas dan sopan itu ya kaos yang ada kerahnya, celana jeans boleh". (wawancara, 19 November 2011)

Selain itu juga seperti yang diungkapkan oleh Ida, *Manajer Administrasi* :

> "...ya pakaian bebas tapi kalo t-shirt itu harus yang berkerah". (wawancara, 19 Oktober 2011).

Manajemen perusahaan ini tidak memiliki aturan wajib dalam berseragam, artinya dalam kesehariannya karyawan bebas menentukan jenis pakaian yang akan dikenakan, kecuali ketika berlangsung kegiatan kegiatan *off air* di luar kantor, karyawan yang terlibat dalam kegiatan tersebut diwajibkan mengenakan seragam Radio Merapi Indah FM (RMI).

Seragam tersebut terdiri dari 2 macam bahan dasar, yaitu dengan bahan kaos, dan bahan kemeja. Keduanya berwarna hitam, berlengan pendek, dan di bagian belakang terdapat bordir berwarna merah dan hijau bertuliskan Radio Merapi Indah FM yang digunakan sebagai identitas karyawan, seperti yang diungkapkan pak Ircham, *Marketing :*

> "Pakai seragam biasanya pas ada event, karena penting supaya diketahui identitasnya Merapi Indah FM. Karena ada laporan ke klien, jadi untuk mengetahui keaslian foto event tersebut, perlu ada identitas dari Merapi Indah FM" (wawancara, 18 November 2011).



Gambar 3.1

Salah satu karyawan Merapi Indah FM mengenakan seragam radio Merapi Indah FM, yaitu kemeja lengan pendek berwarna hitam dengan bordiran berwarna merah bertuliskan identitas radio Merapi Indah FM.

Kebiasaan berpakaian sopan tapi santai tidak hanya pada pemilihan jenis pakaian yang dikenakan, tetapi juga lengkap dengan alas kaki yang dikenakan. Dalam peraturannya, karyawan diwajibkan mengenakan sepatu sebagai alas kaki. Namun ketika jam istirahat atau jam melakukan ibadah sholat, karyawan sering melepas dan mengenakan sandal. Dan berdasarkan hasil observasi, sebagian besar karyawan me

miliki kebiasaan melepas sepatu ketika berada dikantor. Seperti yang diungkapkan Ida, *Manajer Administrasi* :

> "ya kita biasa pakai sepatu, biasanya kalo lepas mau sholat, ganti sandal. Jadi kita tidak terlalu formal". (wawancara, 10 Oktober 2011)

Tabel. 3.1

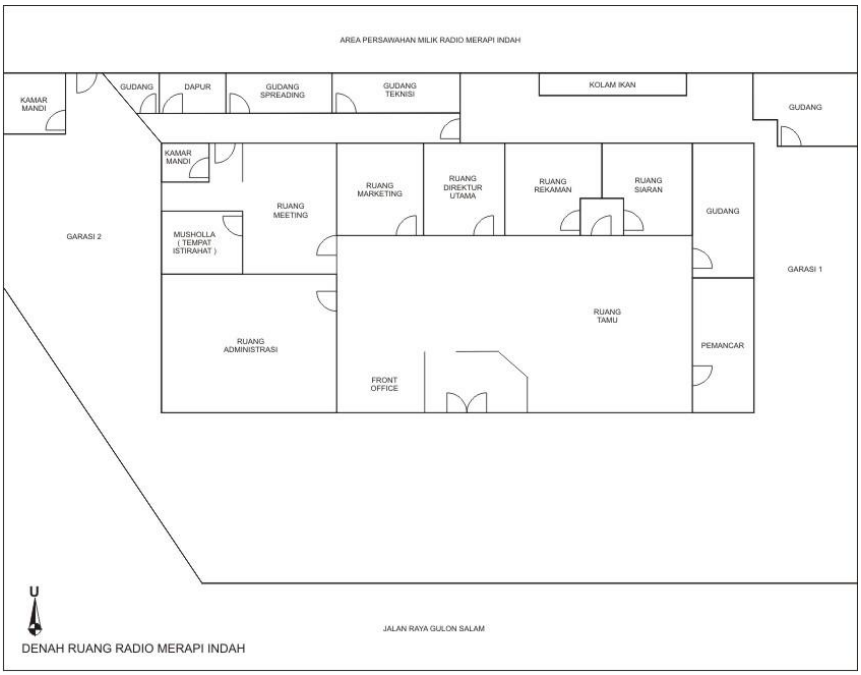
Tabel kebiasaan berpakaian masing-masing karyawan Radio Merapi Indah FM.

NO	NAMA	JABATAN	USIA	JENIS PAKAIAN
1	Ilham Wiyono	Manajer Teknisi	51	Baju berkrah, celana panjang
2	Novi	Penyiar	20	T-shirt, kemeja, celana jeans
3	Cici	Penyiar	40	T-shirt berkrah, celana jeans
4	Ade	Manajer Siar	43	Pakaian muslim (kemeja/T-shirt berkrah, celana jeans)
5	Yudha	Penyiar	27	kaos, berjaket/

	Mahendra			jumper, celana panjang, sepatu
6	Bambang	Administrasi	40	T-shirt, celana panjang jeans
7	Jajang	Keamanan	33	Kemeja lengan pendek, T-shirt berkrah, celana panjang
8	Ida Erliyana	Administrasi	47	Pakaian muslim (blouse,T-shirt berkrah, celana panjang)
9	Bayu Irawan	Penyiar	19	T-shirt berkrah, kemeja, celana jeans, jaket
10	Ircham	Marketing	54	Kemeja, celana kain
11	Rubiyanto	Direktur Utama	49	T-shirt berkrah berkrah, celana panjang kain
12	Dharma	Penyiar	25	T-shirt berkrah, jaket, celana panjang, celana pendek selutut
13	Yudi	Spreading	40	T-shirt berkrah, celana panjang jeans

Tabel tersebut menggambarkan selera berpakaian karyawan Radio Merapi Indah FM. Berdasarkan tabel tersebut, karyawan di radio ini lebih cenderung memilih mengenakan *T-shirt*/ kaos berkrah, dan celana panjang jeans. Hal ini menunjukan bahwa cara berpakaian pada perusahaan ini terlihat lebih santai, dan tetap sopan yaitu dengan mengenakan T-shirt berkrah.

C. Penataan Ruang dan Perabot/ Furniture



Gambar. 3.2
Denah ruang radio Merapi Indah FM

Denah tata ruang radio Merapi Indah FM ditata sedemikian rupa untuk memudahkan pelayanan. Terdapat sekat pembatas yang memberikan batasan antara pintu masuk dengan ruangan berikutnya. Di belakang sekat pembatas sebelah kanan digunakan sebagai ruang tamu, sedangkan yang di sebelah kiri digunakan sebagai resepsionis. Pada ruangan siaran berdinding kaca di bagian muka, sehingga segala aktifitas penyiar dapat terlihat dari ruang tamu.

Ruangan pokok pada radio Merapi Indah FM terdapat 6 ruangan, yaitu ruang siaran, ruang rekaman, ruang direktur, ruang marketing, ruang meeting dan ruang administrasi. Pada ruang administrasi, ruang meeting, dan ruang marketing, pintu pada ruangan tersebut selalu terbuka dan

memudahkan setiap karyawan untuk berinteraksi terhadap karyawan yang berada di ruangan tersebut.

Masing-masing ruangan tersebut memiliki fungsi yang berbeda-beda, dan dalam pelaksanaannya ruangan tersebut tidak saling bertukar tempat. Hanya perabot atau barang yang terdapat dalam ruangan tersebut saja yang dirubah-rubah posisinya, misalnya tata letak meja dirubah posisinya, barang atau kertas yang tidak terpakai dibuang atau dikumpulkan di gudang, seperti yang diungkapkan oleh Bu Ida *Aministrasi* :

> "Kalo ruangan itu tetap dan tidak berganti-ganti, paling ya membersihkan kertas-kertas dan barang yang sudah tidak terpakai" (wawancara, 19 Oktober 2011).

Dalam penataan perabotan menjadi kewajiban dari setiap karyawan di Merapi Indah FM dalam menjaga kerapiannya, kegiatan kebersihan atau perubahan posisi perabotan bila perlu dilakukan untuk mengatasi kebosanan bekerja, kegiatan ini dilakukan oleh seluruh karyawan dengan waktu yang tidak menentu. Seperti ungkapan dari bu Ida *Administrasi* :

> "kalo dulu itu ada kerja bakti, setiap hari sabtu, terakhir dilakukan tahun 2000, misalnya mindah ruangan. Waktunya ya kalo kita longgar, artinya tidak sedang sibuk kegiatan offair dan pekerjaan tidak begitu banyak, karena tidak efektif, sekarang sudah tidak dilakukan lagi" (wawancara, 19 Oktober 2011).



Gambar 3.3
Gambar di atas adalah area strategis yang menghubungan antara ruangan yang satu dengan yang lainnya, dan merupakan area pusat lalu lintas karyawan di kantor Merapi Indah FM.

Pintu terbuka pada sisi kiri adalah pintu dari ruang administrasi yang selalu dibuka lebar sehingga memudahkan interaksi setiap karyawan. Di sebelah kanan terdapat pintu terbuka yang merupakan ruang *meeting*. Terdapat dua kursi di depan dinding kaca yang merupakan pembatas dari ruang siaran. Dan di sebelah ruang siaran terdapat pintu yang sedikit terbuka yang merupakan ruang direktur. Terdapat sekat pembatas antara pintu masuk kantor dan ruangan. Ruang direktur selalu terkunci ketika direktur tersebut tidak berada di tempat.



Gambar 3.4
Ruang tamu radio Merapi Indah FM

Gambar diatas adalah ruang tamu yang dilengkapi dengan lima kursi dan satu meja yang terbuat dari bahan kayu. Ruangan tersebut terletak didepan ruang siaran. Ruang tamu merupakan ruangan yang paling mudah dijangkau karena posisinya yang berada di jalur lintasan karyawan yaitu di samping pintu utama. Ruangan ini adalah ruangan yang sering ramai didatangi karyawan dari radio Merapi Indah FM tersebut. Karena letaknya yang mudah dijangkau dan nyaman digunakan untuk bersantai, seperti ungkapan pak Ircham, *Marketing,*

> "Ruangan yang sering untuk kumpul itu ruang tamu, artinya kalo santai-santai di sana kan ada televisi juga, kalo untuk ngobrol-ngobrol yang ringan-ringan ya di ruang tamu" (wawancara, 18 November 2011).

Selain ruangan tamu yang merupakan ruangan paling ramai didatangi karyawan, radio Merapi Indah FM juga memiliki ruangan yang

jarang didatangi karyawannya dan ruangan tersebut lebih sepi dari ruangan-ruangan yang lainnya, sebagai contoh gudang, gudang adalah ruangan yang jarang didatangi oleh karyawan, selain itu juga terdapat ruang diskotik yaitu ruangan yang digunakan untuk menyimpan arsip-arsip dan dokumen – dokumen perusahaan. Contohnya kaset dan buku-buku. Seperti yang diungkapkan oleh pak Ircham , *Marketing*,

> "Kita punya ruangan yang jarang didatangi karyawan, namanya ruang diskotik, yaitu ruangan yang digunakan untuk menyimpan kaset-kaset dari jaman dulu, kan sekarang sudah menggunakan komputer, jadi kaset-kaset tersebut sebagai dokumen. Di situ juga ada buku-buku dan arsip-arsip" (wawancara, 18 November 2011).



Gambar 3.5
Ruang administrasi radio Merapi Indah FM.

Gambar di atas adalah gambar dari ruang administrasi. Terdapat dua komputer menyala di atas meja yang letaknya bersampingan. Di antara

meja komputer tersebut terdapat rak yang menjadi tempat penyimpanan dokumen bukti siar dan log iklan. Ada dua meja bertingkat yang diletakkan di pojok kanan. Meja tersebut tidak digunakan dan tak beraturan.

D. Proses Pembuatan Aturan

Dalam rangka memaksimalkan strategi guna mancapai tujuan, radio Merapi Indah FM tentunya membuat peraturan formal untuk mengatur kelangsungan hidup organisasi tersebut. Peraturan tersbut dibuat oleh pimpinan yaitu Direktur Utama dan dikonsultasikan kepada Komisaris, untuk mengatur karyawan dalam bekerja. Misalnya pengaturan jam kerja mulai pukul 08.00 – 16.00. seperti yang diungkapkan oleh Bu Ida *Administrasi* :

> "ya ada, dari dulu ada, tapi ni sudah dilepas dan copyannya disimpan di gudang. Dan untuk semua karyawan sudah tau dan melaksanakan. Contohnya, karyawan harus datang dari jam 08.00 – 16.00, istirahat 1 jam" (wawancara, 10 Oktober 2011).

Selain peraturan formal yang disosialisasikan kepada seluruh karyawan, contohnya peraturan dilarang membawa alat komunikasi selama siaran berlangsung, dan peraturan jam kerja karyawan, selain itu juga terdapat kebiasaan-kebiasaan yang telah membudaya di Merapi Indah FM. Yaitu adanya kebiasaan merokok oleh karyawan laki-laki, daerah bebas merokok di radio ini adalah di seluruh ruangan kecuali ruang siaran

dan ruang rekaman. Namun kebiasaan yang sudah tertanam pada diri masing-masing karyawan untuk menghormati atasan dalam hal ini direktur, terlihat dari sikap mematikan rokok ketika akan menghadap ke ruangan direktur. Seperti ungkapan bu Ida *Administrasi* :

> "kalo merokok bebas di mana saja, kecuali ruangan siaran, rekaman, dan pemancar. Kalo direktur tidak merokok, jika ada bawahan yang mau ke ruangan direktur, mereka tau diri dan sopan, biasanya rokok sudah dimatikan dulu" (wawancara, 10 Oktober 2011).

Peraturan ataupun kebiasaaan yang telah disepakati oleh semua karyawan Merapi Indah FM memiliki sanksi yang tegas ketika terjadi pelanggaran yang dinilai fatal. Hubungan kekeluargaan yang diciptakan dalam perusahaan ini akan terasa terganggu ketika adanya sikap kurang sopan dan tidak menghargai terhadap pimpinan. Pada organisasi perusahaan ini pernah terjadi konflik pada 5 tahun yang lalu dan berujung pada sanksi pemecatan dengan tidak hormat terhadap karyawannya akibat tindakan kurang sopan yaitu duduk di atas meja dan tidak hormat terhadap direktur yaitu dengan membentak dan berbicara kasar. Seperti yang diungkapkan oleh Bu Ida *Administrasi* :

> "Dulu itu pernah njih, tapi sudah lama ya.. kira-kira 5 tahun yang lalu. Jadi mereka itu menempatkan diri tidak pada tempatnya. Misalnya duduk di atas meja, ya itu ditegur juga. Pernah ada karyawan yang mengundurkan diri dan dikeluarkan dengan tidak hormat, karena dia dengan pimpinan juga berani membentak-bentak" (wawancara, 19 Oktober 2011).

Jika terjadi pelanggaran tata tertib, karyawan akan mendapat surat peringatan. Dikatakan melanggar jika karyawan tidak memenuhi jam kerja yaitu mangkir dari pekerjaan selama 1 minggu tanpa ada pemberitahuan ataupun ijin. Karyawan yang mangkir dari pekerjaan tersebut akan diberikan surat peringatan yang pertama. Namun jika surat peringatan tersebut tidak mendapatkan respon baik dari karyawan yang melanggar, kembali diberikan surat peringatan yang kedua. Isi surat tersebut lebih keras dan tegas. Apabila yang bersangkutan tidak memberikan respon positif akan diberikan sanksi pemecatan, seperti yang diungkapkan oleh bu Ida, *Administrasi* :

> *"*kalo yang pertama itu kita masih menerima untuk bekerja lagi. Kalo masih mangkir kerja lagi, kita kasih surat peringatan yang kedua dan itu lebih keras peringatannya. Misalnya "anda melakukan sekali lagi, anda dianggap mengundurkan diri" ." (wawancara, 5 Desember 2011)

Surat peringatan tersebut dibuat oleh bagian administrasi dan dikonsultasikan kepada direktur. Pada perusahaan radio ini yang dikatakan sebagai pelanggaran adalah ketika karyawan mangkir dari pekerjaan, seperti yang diungkapkan oleh bu Ida, *Administasi* :

> "Saya yang membuat, nanti dikonsultasikan ke direktur, kalo yang pernah terjadi itu hanya masalah mangkir kerja." (wawancara, 5 Desember 2011)



Gambar 3.6
Pintu ruang siaran dan ruang rekaman radio Merapi Indah FM.

Pada gambar di atas terdapat tempelan yang tertempel pada pintu ruang siaran yang merupakan salah satu peraturan tertulis yang harus ditaati di lingkungan radio Merapi Indah FM. Tempelan tersebut dibuat oleh manajer siar dan dikonsultasikan terlebih dahulu oleh direktur utama, ketika sudah disetujui maka memo tersebut dapat disosialisasikan dilingkup organisasi penyiaran tersebut, seperti yang diungkapkan oleh pak Rubianto, *Direktur Utama :*

> "penyiar itu kan tau nya hanya menyiarkan saja, jika tau-tau ada orang masuk ke ruang siaran kan bikin kaget, makanya dibuat peraturan "Dilarang masuk kecuali karyawan". Itu yang membuat manajer siar, tapi dikonsultasikan ke saya dulu. Maksud saya, karyawan bekerja disini bekerja sing kepenak, tapi ga sak kepenake dewe, bebas tapi terbatas." (wawancara, 19 November 2011)

E. Sistem Rekruitmen dan Jenjang Karir

Radio Merapi Indah FM tidak sering melakukan rekruitmen terhadap karyawan baru karena dengan adanya teknologi yang semakin maju, sumber daya manusia dapat tergantikan oleh teknologi itu sendiri. Seperti ungkapan dari Bu Ida *Administrasi* :

> "Jarang dilakukan ya,, karena saat ini dengan komputerisasi, otomatis kerjanya tidak berat, jadi bisa didouble" (wawancara, 19 Oktober 2011).

Dari manajemen penyiaran juga memiliki alasan khusus terhadap sistem rekruitmen karyawan khususnya penyiar. Seorang penyiar yang ingin bergabung dalam radio Merapi Indah FM harus memiliki keahlian khusus dalam bidang penyiaran, misalnya memiliki ciri khas suara yang berbeda dengan yang lain. Dan dalam proses rekruitmen itu sendiri harus melalui beberapa seleksi yang ketat dan sulit, yaitu dengan penyeleksian dan melalui beberapa prosedur test yang telah ditetapkan misalnya test tertulis, test lisan. Oleh karena itu manajemen penyiaran Merapi Indah FM tidak sering melakukan *open rekruitmen* karyawan. Seperti yang diungkapkan oleh Bu Adel *Menejer Siar* :

> "kalo buka lowongan, kita ga berani.. dulu pernah, yang daftar banyak kalo kayak gitu tu. Jadi kita ga berani kalo untuk siaran. Karena seleksinya akan ketat dan sulit. Kalo sekarang kita hanya melihat-lihat, kelihatan lah kalo mereka punya bakat siaran kita kan tau, terus kita dipangil" (wawancara, 28 September 2011).

Sedangkan pimpinan dari radio Merapi Indah FM yaitu Direktur Utama memiliki sistem dalam merekrut karyawan. Dalam merekrut karyawan, pimpinan radio Merapi Indah FM mengedepankan asas kekeluargaan yaitu dengan pendekatan psikologis dan pengenalan organisasi radio Merapi Indah FM.

Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk bergabung dengan organisasi perusahaan tersebut dan mau belajar, dalam rangka meningkatkan kredibilitas radio Merapi Indah FM. Selain itu, penilaian terhadap karyawan dilihat dari dari besar kecilnya keinginan dan kesanggupan bekerja di radio ini. Seperti ungkapan pak Rubianto, *Direktur Utama*:

> "Disini itu jarang gonta ganti karyawan. Karena karyawan itu sebelum masuk di Merapi Indah FM, kita sudah mengatakan bahwa kerja disini itu gajinya tidak banyak, kalo mau gaji yang besar ya tidak disini. Jadi karyawan itu bisa mengetahui kondisinya disini, bisa tau diri dan menjaga diri. Kalo mau keluar dari sini ya tidak keberatan tapi minimal yang kita harapkan, jika karyawan ingin keluar dari Merapi Indah FM harapannya mendapat pekerjaan yang lebih baik dari Merapi Indah FM, tapi jika pekerjaan penggantinya tidak lebih baik dari Merapi Indah FM, ya ngapain keluar", (wawancara, 19 November 2011)

Sebagian besar dari karyawan Merapi Indah FM adalah yang tergabung selama bertahun-tahun yaitu antara 5 tahun sampai 23 tahun. Namun ada juga karyawan khususnya penyiar yang tergolong baru bergabung yaitu antara 1 tahun sampai 2,5 tahun. Berikut adalah data jejang karir karyawan radio Merapi Indah FM :

Tabel 3.2
Tabel jenjang karir karyawan radio Merapi Indah FM

NO	NAMA	JABATAN	JENIS KELAMIN	USIA	BEKERJA SEJAK	LAMA BEKERJA
1	Ade	Manajer Siar	Perempuan	43	Tahun 1991	20 tahun
2	Dharma	Penyiar	Laki-laki	25	Juni, 2010	1,5 tahun
3	Novi	Penyiar	Perempuan	20	Tahun 2006	5 tahun
4	Cici	Penyiar	Perempuan	40	Tahun 1996	15 tahun
5	Yudha	Penyiar	Laki-laki	27	Januari, 2009	2,5 tahun
6	Bambang	Administrasi	Laki-laki	40	Tahun 1995	16 tahun
7	Ida	Administrasi	Perempuan	47	Tahun 1988	23 tahun
8	Ilham	Manajer Teknisi	Laki-laki	51	Tahun 1988	23 tahun
9	Ircham T	Marketing	Laki-laki	54	Tahun 1992	19 tahun
10 a	Yudi	Spreading	Laki-laki	40	Tahun 2001	10 tahun
11 b	Jajang	Keamanan	Laki-laki	33	Oktober, 2010	1 tahun
12 e	Rubiyanto	Direktur Utama	Laki-laki	49	Tahun 1988	23 tahun

Tabel di atas menunjukan jenjang karir karyawan radio Merapi Indah FM. Berdasarkan lama bekerja karyawan di atas, menunjukkan bahwa karyawan Merapi Indah FM memiliki kesepahaman terhadap prinsip hidup dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi perusahaan Merapi Indah FM. Motto hidup yang dimaksud adalah "bekerja sambil beribadah", yaitu setiap karyawan yang bekerja di Merapi Indah FM tidak semata hanya bekerja untuk mencari penghasilan saja,

namun dengan nilai-nilai aqidah yang tertanam pada diri setiap karyawan, menjadikan alih fungsi. Di mana bekerja tidak untuk semata mencari uang, tetapi bekerja juga sebagai bentuk beribadah terhadap Tuhan Yang Maha Esa, seperti yang diungkapkan oleh Pak Ircham *Marketing* :

> "kalo beribadah itu kan jangan diartikan secara vertikal saja, tapi beribadah ada 2 yaitu beribadah dengan ALLAH SWT dan beribadah secara umum, misalnya berbisnis. Kalo kita bisnis itu, kalo bisa mendapatkan uang, kalo tidak bisa ya diniati bisnis itu dengan ibadah. Agar jalan kita mencari nafkah tidak salah. Kita berdakwah lewat radio, misalnya kegiatan sosial, kita membantu dengan mempublikasikan kegiatan pengajian dan berita kematian dengan gratis, juga mengumumkan orang hilang pun gratis. Jadi banyak hal kita membantu. Kadang-kadang kita meminjamkan peralatan untuk kegiatan pengajian dan sosial" (wawancara, 28 September 2011).

Keseriusan karyawan dalam bekerja tidak hanya diberikan imbalan dalam bentuk penggajian atau upah kerja yang diberikan. Tetapi penghargaan menjadi moment penting dalam perusahaan penyiaran ini. Di Merapi Indah FM kenaikan jabatan atau jenjang karir ditentukan oleh komisaris dan direktur, untuk memilih siapa saja yang layak naik jabatan, sedangkan penghargaan yag diberikan kepada karyawan yang telah bekerja dengan sungguh-sungguh dan memiliki keahlian atau menunjukkan kredibilitasnya dengan baik. Perusahaan akan memberikan *reward* dalam bentuk kenaikan jumlah gaji, atau yang disebut dengan Unit.

Yang dimaksud unit adalah nilai rupiah, yaitu karyawan yang bekerja semakin baik dari waktu ke waktu (unitnya naik) akan mendapat kenaikan gaji, sedangkan karyawan yang mengalami penurunan kinerja maka unitnya juga akan turun. Seperti yang diungkapkan oleh Bu Ida *Administrasi* :

> "itu tergantung masing-masing karyawan, kalo dia semakin baik ya unitnya akan semakin meningkat, tapi ya misalnya membangkang atau mangkir ya otomatis unit akan turun" (wawancara, 19 Oktober 2011).

Penentuan unit tersebut adalah Komisaris dan Direktur utama dengan metode rapat untuk membahas siapa sajakah yang pantas naik unitnya atau mengalami penurunan unit, berdasarkan uangkapan dari Bu Ida *Aministrasi*, bahwa :

> "yang menentukan komisaris dan direktur, nanti mereka rapat sendiri. Jadi komisaris itu ikut mengawasi lah, jadi kita tidak lepas sendiri" (wawancara, 19 Oktober 2011).

Penentuan unit berdasarkan kinerja karyawan dan yang menjadi bahan penilaian adalah kedisiplinan jam kerja, tingkah laku dan cara berkomunikasi dengan karyawan lainnya, seperti yang diungkapkan oleh pak Rubianto yang menjabat sebagai Direktur Utama radio Merapi Indah FM :

> "yang menentukan penilaian Unit itu saya sendiri. Biasanya gini, kalo karyawan sering melanggar aturan, maka unitnya akan turun. Naik turunnya unit itu sendiri tergantung dari karyawannya

> sendiri. Misalnya kalo untuk penyiar waktu siaran kok membawa hp, padahal tidak boleh membawa hp ketika siaran, ya unitnya bisa turun. Kalo untuk karyawan lain selain penyiar, dilihat dari jam kedatangan dan kinerja. Kita itu bekerja dituntut harus bisa banyak hal, misalnya waktu, cara kerja, jam kedatangan, tingkah laku, cara berkomunikasi dengan teman. Jika karyawan baik untuk kriteria hal-hal tersebut, ya akan aman-aman saja. Tapi jika kriteria tersebut ada yang kurang baik, maka akan menurun juga unit nya." (wawancara, 19 November 2011)

Selain adanya unit, guna mensejahterakan karyawan, terdapat bentuk reward yang lain berupa tunjangan hari raya. Besar kecilnya tujangan hari raya berdasarkan jabatan masing-masing karyawan yang ditentukan oleh direktur dengan persetujuan komisaris. Sedangkan bagi karyawan yang tergabung di bagian *Spreading* mendapatkan intensif yaitu 2,5% dari keuntungan yang dihitung dari besar biaya penjualan produk dikurangi biaya pembelian produk. Seperti yang diungkapkan oleh bu Ida, *Administrasi* :

> "insentif njih,, untuk spreading itu diberikan insentif. Insentif biasanya keuntungan dari penjualan setelah dipotong biaya operasional, kurang lebihnya 2,5%. Selain itu ada juga tunjangan hari raya, tunjangannya itu tergantung jabatannya. Yang menentukan direktur dan bagian keuangan, kemudian dikonsultasikan ke komisaris." (wawancara, 5 Desember 2011,)

F. Jam Kerja dan Penggunaan Waktu Luang

Aturan jam kerja karyawan adalah 8 jam yaitu sejak pukul 08.00-16.00, dan istirahat 1 jam. Tetapi selain itu khususnya untuk para penyiar,

manajemen menetapkan adanya pembagian waktu siaran bagi penyiar perempuan dan penyiar laki-laki. Yaitu penyiar perempuan memiliki jadwal siaran maksimal pukul 20.00, dan penyiar laki-laki melanjutkan siaran sampai pukul 22.00. Hal ini menjadi aturan bagi penyiar karena menghindari suara sumbang dari masyarakat sekitar, yaitu suara yang mencela perilaku penyiar perempuan melakukan siaran hingga larut malam. Seperti yang diungkapkan oleh Bu Adel *Menejer Siar* :

> "kebetulan kita, penyiar cewek sampai jam 20.00 itu untuk sekarang, ga tau kalo besok. Yang pasti kalo malam tetep cowok. Dulu pernah kita coba, penyiar cewek siaran sampai jam 22.00, tapi ya tetep ada suara sumbang, kok cewek siaran sampai malam" (wawancara, 28 September 2011).

Sedangkan untuk penyiar, waktu istirahat mereka sesuaikan dengan jadwal siaran pada setiap harinya. Penyiar jarang keluar dari kantor jika tidak ada keperluan yang sangat mendesak, waktu kosong tersebut dimanfaatkan di dalam kantor. Seperti ungkapan dari Bu Adel *Menejer Siar* :

> "saya nanti siaran lagi jam 13.00, kadang ada pekerjaan lain, misalnya pembuatan iklan, saya mempersiapkan itu. Atau kadang check lagu-lagu atau sharing internet untuk cari berita" (wawancara, 28 September 2011).

2. RADIO POP FM

A. Gaya Bahasa dan Sapaan di Radio POP FM

Radio POP FM adalah radio lokal dan merupakan radio dangdut. Dalam pelaksanaan siaran terdapat beberapa program acara yang dibawakan dengan dialek Jawa dan ada juga program acara yang dibawakan dengan bahasa Indonesia. Pemilihan bahasa yang digunakan oleh seluruh karyawan adalah bahasa Indonesia dan disampaikan dengan berbagai cara, misalnya ketika berbicara antar karyawan sering bergurau dengan mimik muka senyum atau riang, dan ada kalanya ketika bahasa Indonesia tersebut disampaikan dengan mimik muka serius atau marah ketika terjadi konflik.

Penggunaan bahasa Indonesia menjadi wajib karena setiap karyawan ditekankan untuk menggunakan bahasa Indonesia. Ada kalanya ketika karyawan menggunakan bahasa Jawa yaitu dengan dialek Jogja. Karena segmentasi dari radio ini adalah warga Jogja, sehingga dalam pemilihan logat dan cara berbicara ketika siaran menggunakan logat Jawa, seperti ungkapan dari Menur, penyiar POP FM,

> "kalo kita selalu menggunakan bahasa Indonesia, karena sudah ditekankan untuk menggunakan bahasa Indonesia. Kalo logatnya kita pakai logat jogja, kan ada radio yang di Magelang itu logatnya Magelang banget". (wawancara, 18 November 2011)

Dengan sapaan antara karyawan yaitu “mbak” dan “mas”, pada organisasi perusahaan ini diharuskan karyawannya untuk menggunakan bahasa Indonesia dalam berkomunikasi untuk menghindari bahasa yang *medok* ketika sedang siaran, namun bagi karyawan yang sudah lama (antara 5-15 tahun) bergabung dengan perusahaan ini juga menggunakan bahasa Jawa *ngoko* ketika berkomunikasi di luar waktu *meeting*, seperti yang diungkapkan oleh Joe *penyiar* :

> “kalo disini santai, kecuali sama anak baru. Dibiasakan biar dia tidak medok waktu siaran. Tapi kalo formalnya pas *meeting*” (wawancara, 1 Oktober 2011).

A.1. Gaya Komunikasi Atasan dan Bawahan

Komunikasi antara atasan dan bawahan menggunakan bahasa Indonesia ketika atasan memberikan teguran kepada bawahan. Sedangkan penggunaan bahasa santai yaitu dengan dialek Jawa *ngoko* ketika atasan dan bawahan berada pada posisi tidak formal atau pembicaraan ringan dengan gurauan di sela waktu senggang pekerjaan. Sedangkan cara komunikasi bawahan dengan atasan adalah menggunakan bahasa Indonesia dan menggunakan bahasa baku.

Dengan sapaan “mbak” untuk atasan, bawahan menunjukkan rasa hormat terhadap atasan. Hal ini terlihat dari perilaku kebiasaan karyawan yang berpamitan kepada atasan dengan mencium tangan dan mengucap “pamit dulu mbak”. Dalam perusahaan ini diciptakan

hubungan kekeluargaan yang sangat baik antara atasan dan bawahan. Tidak hanya masalah pekerjaan yang menjadi perbincangan tetapi juga masalah pribadi yang berpotensi mengganggu kinerja, baik atasan maupun bawahan memiliki keterbukaan dan saling memberikan perhatian, seperti yang diungkapkan Menur, penyiar POP FM:

> "kalo Manajer itu orangnya disiplin sekali, kalo memang kita salah ya bisa marah sekali beliaunya, tapi kalo tidak ada kesalahan ya baik-baik saja hubungannya. Di kantor kita menganggap atasan kita seperti ibu, jadi hubungannya seperti ibu dan anak." (wawancara, 18 November 2011)

Dalam mengatur bawahan, Bu Winny selaku pimpinan/ Manajer Operasional POP FM mengatur tugas dan tanggung Jawab masing-masing karyawan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, dengan motto "the right man on the right place". Selain itu pengontrolan kinerja yang dilakukan oleh atasan adalah dengan memeriksa kembali hasil dari pekerjaan yang ditugaskan, apakah sesuai atau tidak. Dan akan dilakukan peneguran jika hasil pekerjaan tidak sesuai dengan yang ditugaskan.

A.2. Gaya Komunikasi Sesama Karyawan

Hubungan antara karyawan memiliki kedekatan interpersonal karena para karyawan tersebut sudah lama bekerja bersama pada radio tersebut, yaitu sejak 5 sampai 15 tahun yang lalu. Dalam berkomunikasi karyawan usia antara 25-35 tahun itu menggunakan

bahasa Indonesia, tetapi ketika waktu santai atau waktu sedang tidak melakukan pekerjaan, mereka berkomunikasi dengan gurauan dan menggunakan dialek Jawa *ngoko.* Seperti ungkapan Menur, penyiar :

> "ketika tidak on air, kita menggunakan bahasa Jawa untuk berkomunikasi, tapi lebih banyaknya menggunakan bahasa Jawa *ngoko*". (wawancara, 18 November 2011)

Di radio POP FM ini terdapat 1 orang karyawan baru yang bergabung dengan radio ini sejak 20 juni 2011 lalu, beliau berada diposisi sebagai resepsionist. Sebagai karyawan baru yang berusia 18 tahun, tentunya memiliki perbedaan dengan karyawan lain yang usianya jauh di atas karyawan baru tersebut. Dalam pola berkomunikasi, karyawan baru tersebut lebih banyak diam karena masih berada pada proses adaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dia masuki.

Ketika terdapat karyawan baru, karyawan yang senior memiliki rasa tanggungjawab tinggi dalam proses sosialisasi aturan yang berlaku di POP FM, karyawan senior adalah karyawan yang sudah lama bergabung dengan radio tersebut, yaitu sudah bergabung dalam kurun waktu antara 10 – 15 tahun. Dalam rangka menjaga kelangsungan hidup organisasi perusahaan radio, tidak hanya pimpinan yang mensosialisasikan terhadap karyawan, tetapi juga tugas dari karyawan senior untuk mensosialisasikan aturan-aturan tersebut, seperti yang diungkapkan Menur, penyiar POP FM :

> "terutama kita yang lama yang senior harus memberikan perhatian memberi tahu begini,,begini,,begini,, kebetulan mereka juga kadang banyak, mungkin bagi mereka yang belum terbiasa ya rada kaget, tapi kita memberikan pengertian." (wawancara, 18 November 2011)

Hubungan kedekatan antara karyawan tidak hanya di dalam lingkungan kantor saja, tetapi juga pada kehidupan sehari-hari di luar konteks pekerjaan. Seperti ungkapan Menur yang merupakan salah satu penyiar POP FM :

> "kita hubungannya baik-baik, sudah kayak keluarga sendiri, semisal ada acara hajatan, kita semua membantu. Jika ada yang kesusahan kita membantu. Dan di kantor itu sudah menjadi rumah kedua kami, setelah rumah kita sendiri. Persahabatannya kuat. Kita juga membantu dalam bentuk ekonomi." (wawancara, 18 November 2011).

B. Kebiasaan Berpakaian

Kebiasaan berpakaian memiliki aturan dalam pelaksanaannya. Walaupun tidak adanya peraturan tertulis, tetapi bagi karyawan khususnya penyiar harus berpakaian rapi, casual, gaul, menarik dipandang, selalu wangi. Hal ini ditekankan kepada penyiar karena, mereka merupakan icon dari radio ini dan yang menjadi aktor/ aktris, sehingga dituntut sedemikian rupa agar tidak menimbulkan efek negatif di mata pendengar. Seperti yang diungkapkan oleh Joe *penyiar* :

> “Dari segi pakaian disuruh sopan terus, Ya tuntutannya harus rapilah, kalo misal ada fans yang datang kesini biar ga malu-maluin” (wawancara, 1 Oktober 2011).



Gambar. 3.7
Seorang karyawan mengenakan kemeja lengan pendek dan celana panjang

Gambar di atas adalah seorang karyawan yang berada di depan komputer ruang rekaman. Karyawan tersebut mengenakan kemeja lengan pendek warna biru muda dan celana panjang hitam sebagai bentuk mematuhi aturan perusahaan, yaitu berpakaian rapi dan sopan.

Berikut adalah daftar selera berpakaian karyawan POP FM :

Tabel. 3.3
Tabel kebiasaan berpakaian masing-masing karyawan Radio POP FM.

NO	NAMA	JABATAN	USIA	JENIS PAKAIAN
1	Fajar	Penyiar	35	Casual (kemeja lengan pendek, celana panjang)
2	Tiwi	Receptionist	18	Blouse, celana jeans

3	Ibenk	Office boy	31	T-shirt, celana panjang/ celana pendek selutut
4	Della	Penyiar	27	Dress, T-shirt, Kemeja, celana jeans
5	Erin	Penyiar	34	Kemeja, celana jeans
6	Menur	Penyiar	29	Hem, Jeans, T-shirt, dress
7	Pai	Penyiar	31	T-Shirt, celana jeans
8	Rinda	Penyiar	27	Blouse, celana jeans
9	Astri	Receptionist	18	Hem, Jeans
10	Aris Bagus	Office boy	30	Hem, kaos, celana panjang
11	Sekar	Penyiar	26	Blouse, T-shirt, Jeans
12	Joe Riyadi	Penyiar	33	celana pendek, kaos hitam
13	Hesti	Administrasi	25	Celana jeans, kaos, hem
14	Winny	Manajer Operasional	52	T-shirt, hem, celana jeans

Selain itu, dalam berpakain memiliki jadwal dalam pengaturan jenis pakaian yang dipakai. Pada hari senin, selasa, kamis menggunakan pakaian bebas, untuk rabu menggunakan batik, batik tersebut tidak seragam tetapi hanya pakaian yang bermotif batik, sedangkan untuk jumat dan sabtu mengenakan *T-shirt* berkrah/ *T-shirt*. Adanya peraturan menggunakan keseragaman pakaian batik pada hari rabu dikarenakan seluruh karyawan akan bertemu dan berkumpul pada hari rabu pada agenda *meeting* mingguan, seperti ungkapan Menur, *penyiar* :

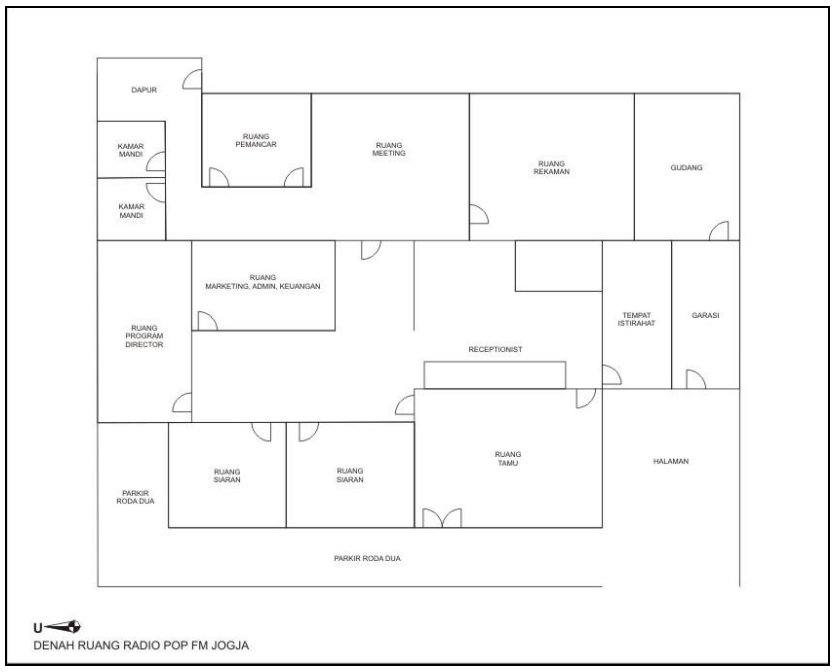
> "itu hanya hari rabu aja dikenakan, karena kan pas kumpul semua temen-temen, kan ngumpulnya pas hari rabu pas meeting mingguan itu. Batik yang dikenakan itu hanya pakaian batik aja, bukan seragam dari kantor, kalo dari kantor belum ada. Jadi berdasar kebijakan atasan kita aja

untuk keseragaman pakaian di hari rabu." (wawancara,18 November 2011)

Kerapian dan kesopanan berpakaian juga ditunjang dengan penggunaan sepatu sebagai alas kaki agar mendapatkan kesan formal. Setiap karyawan diwajibkan mengenakan sepatu atau sepatu sandal sebagai alas kaki. Peraturan berpakaian ini bukanlah peraturan tertulis, tetapi sudah menjadi kebiasaan bagi setiap karyawan POP FM. Seperti yang diungkapkan oleh Menur, *penyiar :*

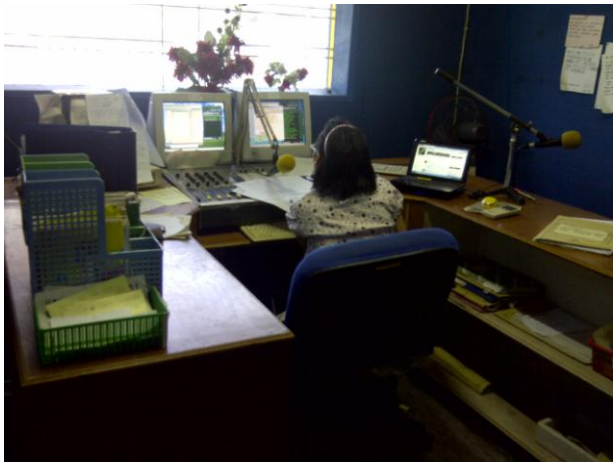
"kalo alas kaki, kalo sandal kita ga boleh. Kita harus memakai sepatu/ sepatu sandal. Sandal yang ga boleh misalnya sendal yang ada heels nya atau sandal jepit. Harus sepatu sandal biar agak formal dikit." (wawancara,18 November 2011).

C. Penataan Ruang dan Perabot/ Furniture



Gambar 3.8
Denah ruang radio POP FM

Dalam menata ruangan atau pun perabotan pimpinan memberikan instruksi kepada bawahannya untuk mengatur meja pada ruang siar agar menghadap ke jalan raya. Hal ini dilakukan agar aktivitas penyiar dan siapa penyiar yang sedang siaran dapat dilihat oleh pendengar yang lewat di depan kantor, karena pada dinding yang menghadap sisi jalan raya terdapat kaca tembus pandang. Seperti yang terlihat pada gambar 3.9, gambar tersebut merupakan gambar dari ruang siar yang dihiasi dengan vas dan bunga untuk memperindah ruangan yang menghadap ke kaca transparan. Pada gambar tersebut terdapat seorang penyiar yang sedang melakukan siaran.



Gambar 3.9
Ruang siaran yang menghadap jalan raya

Dalam menjaga kebersihan lingkungan kantor, setiap satu bulan sekali pada hari sabtu dilaksanakan kerja bakti yang diikuti oleh seluruh karyawan. Kegiatan ini dilakukan untuk membersihkan dan menjaga kerapian kantor, tetapi tidak merubah denah tata ruang radio ini. Posisi ruangan tetap pada porsinya masing-masing, misalnya ruang administrasi dan ruang manajer operasional tidak akan saling bertukar tempat, tetapi karyawan bagian administrasi, keuangan, dan manajer operasional dapat mengakses kedua ruangan tersebut sesuai dengan fungsinya. Misalnya manajer operasional dan bagian keuangan berada di ruang manajer operasional ketika berkoordinasi masalah keuangan, tetapi ketika manajer operasional berkepentingan mengakses komputer administrasi, manajer operasional menggunakan komputer yang berada di ruang administrasi.



Gambar 3.10
Ruang meeting radio POP FM

Gambar di atas adalah ruang *meeting* sekaligus ruang berkumpulnya karyawan. Pada ruangan tersebut terdapat televisi dan rak kaset yang ditata rapi pada tempatnya. Ruangan *meeting* adalah ruangan yang paling ramai didatangi karyawan dan nyaman, karena posisinya sedikit tersembunyi sehingga tidak mengganggu klien atau tamu yang sedang berada di radio POP FM. Seperti yang diungkapkan oleh Menur, *Penyiar :*

> "ruangan ramai itu di depan tv, biasanya jadi tempat ngumpul, bergurau, tukar pikiran biasanya disitu. Karena lebih aman, karena tempatnya dibelakang jadi tidak keliatan klien atau tamu, jadi ga *sliwar sliwer* gitu." (wawancara,18 November 2011)

D. Proses Pembuatan Aturan

Peraturan - peraturan yang ada di buat dan ditetapkan oleh pimpinan, yaitu pengaturan jam kerja. Selain itu terdapat aturan yang tidak tertulis tetapi dibudayakan oleh pimpinan kepada karyawan, contohnya harus mematikan lampu kamar mandi dan kran jika sudah selesai menggunakan, meletakkan kembali peralatan yang digunakan misalnya piring ke tempat semula. Peraturan ini tidak tertulis, tetapi dibiasakan oleh pimpinan dalam rangka membangun budaya disiplin kerja. Yaitu dengan cara memberikan teguran langsung kepada karyawan yang melanggar aturan-aturan sederhana, seperti masalah mematikan lampu tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Joe *penyiar* :

> "Kalo ada tv nyala ga ditonton, beliaunya marah-marah, jd tv yang ga ditonton harus dimatiin. Hemat listrik. Apa yang ga pada tempatnya biasanya dimarahin" (wawancara, 1 Oktober 2011).

Sedangkan proses sosialisasi peraturan formal dan informal tersebut dilakukan secara terus menerus dengan cara atasan mengingatkan kepada bawahan. Karyawan dituntut untuk selalu *aware* terhadap pengumuman yang diberikan oleh perusahaan. Misalnya setiap karyawan diwajibkan membaca pengumunan di *whiteboard* setiap kali datang ke kantor untuk mengetahui kebijakan terbaru di perusahaan itu. Seperti yang diungkapkan Menur, penyiar POP FM :

> "kalo yang tertulis itu lebih banyaknya di ruang siaran, seperti *standar operating prosedur* (SOP) kita wajib membaca, kalo ada *policy* (kebijakan) tertulis di *whiteboard* kita langsung membaca. Biasanya kita datang kekantor langsung membaca peraturan di *whiteboard* agar tau aturan yang baru. Misalnya ada kebijakan baru untuk siaran, jika kita tidak tahu, atasan akan bertanya "sudah liat *whiteboard* belum?". Peraturan dari kantor pusat itu yang menuliskan di *whiteboard* adalah Manager. Itu yang tertulis, kalo yang ga tertulis itu macem-macem, kayak larangan penyiar seperti *atitude*/ perilaku tapi ga tertulis. Seperti dijelaskan di forum meeting kita harus bagaimana,,bagaiman,,bagaimana,, misalnya masalah kebersihan, *service* ke teman-teman." (wawancara,18 November 2011)

Namun apabila terjadi pelanggaran yang fatal maka akan diberikan sanksi yaitu potong gaji bagi karyawan yang melakukan pelanggaran tersebut. Pelanggaran fatal tersebut adalah ketika seorang penyiar tidak melaksanakan tugasnya dengan baik yaitu tidak menyiarkan program acara sesuai yang di atur ada jadwal siaran. Akibat kelalaiannya tersebut, harus menulis di buku hitam yaitu buku yang digunakan untuk menulis jenis pelanggaran aturan yang dilakukan karyawan. Kebijakan menulis pada buku hitam tersebut sebanyak tiga kali (3x), untuk selanjutnya jika karyawan masih melakukan pelanggaran aturan maka akan diberikan sanksi berupa denda atau skorsing. Skorsing adalah sanksi bagi karyawan yaitu tidak boleh melakukan siaran selama satu minggu namun tetap memenuhi jam kerja selama delapan (8) jam dan melakukan tugas yang diberikan, misalnya pengarsipan dokumen, membuat *script* iklan. Seperti ungkapan Menur salah satu penyiar POP FM :

> "denda mungkin cuma Rp.50.000,- , kalo skors itu mungkin melakukan kesalahan yang sedikit fatal, misalnya penyiar yang melakukan kesalahan dan di skors 1 minggu, dia tidak siaran selama 1 minggu, tapi tetep ngantor dari jam 09.00 – 17.00, tidak siaran tapi mengerjakan tugas-tugas yang lain seperti *fileing, scripting*, meskipun cowok cewek harus bisa. Manajer kita emang disiplin sih orangnya. Jadi kita yang senior – senior sudah pada tau dan harus melakukan apa." (l wawancara,18 November 2011)

Dalam memberikan sanksi dan pembuatan peraturan pada radio ini, tegas terhadap karyawan. Awal mula diberlakukan suatu aturan akan

memberikan pengaruh besar terhadap karyawan, namun pada proses transisi tersebut mampu menciptakan budaya disiplin bagi para karyawan. Seperti ungkapan Joe *penyiar* :

> "...lama-lama akan membantuk budaya sendiri, sikap jera" (wawancara, 1 Oktober 2011).

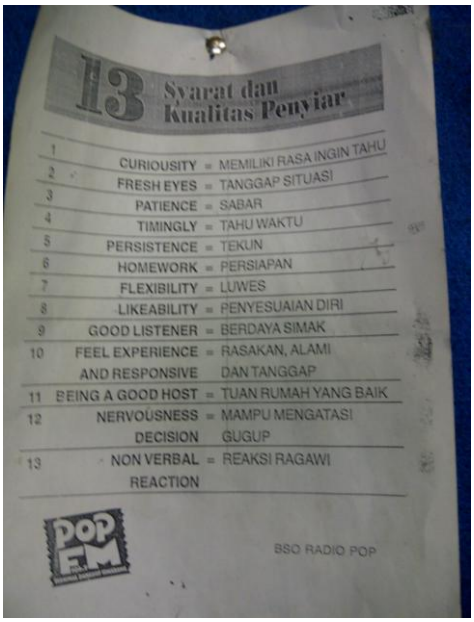
Di radio ini banyak terdapat kertas yang di tempel berisikan aturan ataupun larangan pada suatu tempat dan lengkap dengan denda yang tertulis pada kertas tersebut. Misalnya di ruang meeting yang sekaligus ruang tv dan ruang santai karyawan, terdapat tempelan kertas yang bertuliskan "For : all crew "denda 50 ribu untuk siapapun yang menginjak karpet yang seharusnya tidak pakai alas kaki (ruang siaran/ ruang meeting/ depan tv/ ruang rekaman)". Nb : harap lapor kalo ada yang melihatnya. TTD: Joe."

Contoh di atas merupakan peraturan yang dibuat oleh salah seorang karyawan yaitu penyiar. Hal ini menjelaskan bahwa dalam pembuatan peraturan tidak hanya ditetapkan oleh pimpinan saja, melainkan siapapun yang memiliki rasa kepedulian terhadap ketertiban di radio tersebut. Proses yang dilakukan tidak semata dengan mudah membuat peraturan dan harus dipatuhi oleh anggota organisasi lain, tetapi harus melalui proses pemberitahuan atau pelaporan terhadap pimpinan. Jika pimpinan menyetujui peraturan baru tersebut disosialisasikan, maka peraturan tersebut dapat disosialisasikan atau ditempel ada posisi yang tepat. Dan denda tersebutpun dijalankan. Seperti ungkapan Joe *penyiar* :

> "aturan-aturan dari perusahaan, seperti aturan-aturan ketikan resmi biasanya dari manager, aturan ketikan di ruang siaran, biasanya dari manager siaran. Kalo aturan-aturan tulisan tangan biasanya karyawan yang *care* (peduli) aja, bukan berdasar siapa yang berwenang. Jadi misal melihat sesuatu yang tidak pas, ditulis/ dibuat peraturan ya gapapa. Asal kita memberitahukan ke manager, karena kalo kita membentuk culture seperti ini beliau nya (pimpinan) senang" (wawancara, 1 Oktober 2011).

E. Sistem Rekruitmen dan Jenjang Karir

Ketika ada kekosongan karyawan, pimpinan melakukan *open rekruitment,* biasanya dengan beberapa tahap, yaitu test tertulis, dan wawancara. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dalam memilih calon karyawan khususnya penyiar, terdapat beberapa kriteria yang mendasari penilaian manajer terhadap pelamar. Berikut pada gambar 3.11 menjelaskan syarat dan kualitas penyiar.



Gambar 3.11

Kertas peraturan kriteria penyiar yang di tempel di ruang siaran. Pada kertas tersebut merupakan syarat dan kualitas penyiar di radio ini. Pernyiar harus memiliki rasa ingin tahu, tanggap situasi, sabar, tahu waktu, tekun, persiapan, luwes, penyesuaian diri, berdaya simak, rasakan, alami dan tanggap, tuan rumah yang baik, mampu mengatasi gugup, reaksi ragawi.

Dalam melakukan kerjanya, karyawan juga memiliki jenjang karir. Di radio ini jenjang karir dibedakan menjadi 2 yaitu secara vertikal atau horizontal. Vertikal adalah jenjang karir keatas, misalnya seorang receptionist naik jabatan menjadi marketing atau administrasi. Sedangkan seorang jenjang karir horizontal adalah ketika seorang penyiar berkembang dan diangkat menjadi manajer kreatif, manajer produksi, ataupun *script writer*. Kenaikan jabatan tersebut ditentukan oleh atasan berdasarkan kebutuhan akan sumber daya manusia dan ditetapkan oleh pimpinan.

Berikut adalah tabel jenjang karir karyawan POP FM :

Tabel. 3.4
Tabel jenjang karir karyawan radio POP FM

NO	NAMA	JABATAN	JENIS KELAMIN	USIA	BEKERJA SEJAK	LAMA BEKERJA
1	Fajar	Penyiar	Laki-laki	35	Tahun 1991	20 tahun
2	Tiwi	Receptionist	Perempuan	18	Juni, 2010	1,5 tahun
3	Ibenk	Office boy	Laki-laki	31	Tahun 2006	5 tahun
4	Della	Penyiar	Perempuan	27	Tahun 1996	15 tahun
5	Erin	Penyiar	Perempuan	34	Januari, 2009	2,5 tahun

6	Menur	Penyiar	Perempuan	29	Tahun 1995	16 tahun
7	Pai	Penyiar	Laki-laki	31	Tahun 1988	23 tahun
8	Rinda	Penyiar	Perempuan	27	Tahun 1988	23 tahun
9	Astri	Receptionist	Perempuan	18	Tahun 1992	19 tahun
10	Aris Bagus	Office boy	Laki-laki	30	Tahun 2001	10 tahun
11	Sekar	Penyiar	Perempuan	26	Oktober, 2010	1 tahun
12	Joe Riyadi	Penyiar	Laki-laki	33	Tahun 1988	23 tahun
13	Hesti	Administrasi	Perempuan	25	Maret, 2011	9 bulan
14	Winny	Manajer Operasional	Perempuan	52	Tahun 1996	15 tahun

Tabel di atas adalah daftar jenjang karir karyawan radio POP FM. Sepuluh dari empat belas karyawan radio ini bekerja sejak 5 tahun keatas. Hal ini menandakan terdapat loyalitas yang tinggi dari setiap karyawan. Radio ini memiliki karyawan usia produktif, yaitu antara 18 – 52 tahun.

F. Jam Kerja dan Penggunaan Waktu Luang

Peraturan jam kerja bagi karyawan adalah 6 jam kerja termasuk siaran, pembagiannya adalah 3 jam untuk siaran dan 3 jam untuk *stay* atau berada dikantor tetapi tidak siaran, seperti ungkapan dari Joe *penyiar* :

> "disinikan kewajiban kami stay nya 3 jam, ad yang lebih. Tapi polis nya 3 jam stay di luar jam siaran. Jadi di sisi waktu ngabisin kerjaan di luar jam kerja, kalo istirahat ya istirahat aja, kalo kerjaan belum selesai ya terus. Jd tidak ilang polis nya 3 jam kerja disini" (wawancara, 1 Oktober 2011).

Jam kerja antara karyawan berbeda-beda sesuai dengan jadwal siaran yang dijalani setiap penyiar. Namun setiap pukul 12.00 seluruh karyawan diwajibkan datang ke kantor, ketentuan ini dimaksudkan untuk memberikan waktu seluruh karyawan bertemu setiap hari dan jika diperlukan melakukan koordinasi.

Pengaturan jam istirahat untuk karyawan non penyiar adalah pukul 12.00-13.00. Sedangkan untuk karyawan penyiar, waktu istirahat adalah disela jadwal siaran. Masing-masing karyawan berhak melakukan kegiatan di luar pekerjaan pada jam istirahat, seperti beribadah, makan, ataupun hanya sekedar berbincang atau bergurau dengan karyawan lain.

Hasil temuan penelitian akan lebih mudah dibaca dan dipahami dalam bentuk tabel di bawah, selain itu juga dapat terlihat perbandingan dari hasil temuan kedua radio tersebut.

Tabel 3.5
Tabel Perbandingan Hasil Temuan kedua radio

NO	KOMPONEN	MERAPI INDAH FM	POP FM
1	gaya bahasa dan sapaan	santun. Sapaan tersebut yaitu dengan sapaan "mbak" Sedangkan bagi karyawan laki-laki menggunakan sapaan "pak".	bahasa Indonesia. logat Jawa. Dengan sapaan antara karyawan yaitu "mbak" dan "mas",

2	gaya komunikasi atasan dan bawahan	Sapaan kepada atasan dengan “pak”, Bahasa yang digunakan oleh bawahan kepada atasan adalah bahasa Jawa *kromo inggil*. Profesional. Tegas, kekeluargaan	komunikasi antara aasan dan bawahan menggunakan bahasa Indonesia. Ketika santai menggunakan dialek Jawa ngoko. kekeluargaan Dengan sapaan “mbak” untuk atasan.
3	gaya komunikasi antar karyawan	Bahasa yang sering digunakan adalah campuran antara bahasa Indonesia dan bahasa Jawa *ngoko*. Santun.	komunikasi antar karyawan menggunakan bahasa Indonesia, dialek Jawa *ngoko*.
4	kebiasaan berpakaian	kesehariannya karyawan bebas . Seragam dikenakan ketika berlangsung kegiatan off air.	harus berpakaian rapi, casual, gaul, menarik dipandang, selalu wangi. Hari senin, selasa, kamis menggunakan pakaian bebas, untuk rabu menggunakan batik, sedangkan untuk jumat dan sabtu mengenakan T-shirt berkrah/ T-shirt.
5	penataan ruang dan perabot/ furniture	Ruangan pokok pada radio Merapi Indah FM terdapat 6 ruangan, yaitu ruang siaran, ruang rekaman, ruang direktur, ruang marketing, ruang meeting dan ruang administrasi.	Pengaturan meja pada ruang siar menghadap ke jalan raya. Kegiatan ini dilakukan untuk membersihkan dan menjaga kerapian kantor, tetapi tidak merubah denah tata ruang radio ini.
6	proses pembuatan aturan	Peraturan dibuat oleh atasan atau pun manajer siaran atas persetujuan atasan. Terdapat sanksi berupa surat peringatan bagi yang melanggar.	Karyawan dituntut untuk selalu *aware* terhadap pengumuman yang ditulis pada whiteboard. Terdapat sanksi tegas berupa potong gaji bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Terdapat peraturan dan sanksi yang berdasar kesepakatan atas persetujuan atasan.
7	sistem rekruitmen dan jenjang karir	Radio Merapi Indah FM tidak sering melakukan rekruitmen. Kekeluargaan. Terdapat bentuk penghargaan / *reward* dengan kenaikan jumlah gaji, atau yang disebut dengan Unit (nilai	*open rekruitment* dilakukan bila diperlukan,biasan ya dengan beberapa tahap, yaitu test tertulis, dan wawancara. Terdapat 13 syarat dan kualitas yang harus dipenuhi untuk menjadi penyiar radio POP FM. Ada 2 jenjang karir yaitu

		rupiah).	vertikal atau horizontal. Kenaikan jabatan tersebut ditentukan oleh atasan berdasarkan kebutuhan akan sumber daya manusia.
8	jam kerja dan penggunaan waktu luang	Aturan jam kerja karyawan adalah 8 jam yaitu sejak pukul 08.00-16.00, dan istirahat 1 jam pukul 12.00-13.00. Penyiar perempuan memiliki jadwal siaran maksimal pukul 20.00, dan penyiar laki-laki melanjutkan siaran sampai pukul 22.00. Waktu istirahat digunakan untuk ISOMA.	Peraturan jam kerja bagi karyawan adalah 6 jam kerja termasuk siaran, pembagiannya 3 jam untuk siaran dan 3 jam untuk *stay* atau berada dikantor tetapi tidak siaran. Pukul 12.00 seluruh karyawan melakukan koordinasi. Pengaturan jam istirahat untuk karyawan non penyiar adalah pukul 12.00-13.00. Sedangkan untuk karyawan penyiar, waktu istirahat adalah disela jadwal siaran. Digunakan untuk ISOMA

BAB IV

PEMBAHASAN

A. RADIO MERAPI INDAH FM

1. Pola perilaku dalam budaya organisasi radio Merapi Indah FM

Hampiran penguatan (*reinforcement*) menekankan pada peranan lingkungan dalam perilaku manusia. Lingkungan dipandang sebagai suatu sumber stimuli yang dapat menghasilkan dan memperkuat respon-respon perilaku[47]. Teori penguatan ini tumbuh berkembang bermula dari eksperimen yang dilakukan oleh **Ivan Pavlov** dan **Edward Thorndike**.

Implementasi dari teori tersebut adalah adanya pola perilaku yang dapat dilihat dan didengar dengan melihat cara berbicara karyawan yang dipengaruhi oleh lingkungan yang berperan sebagai stimuli. Sebagai radio yang terletak di kota Magelang yang merupakan wilayah Jawa Tengah dengan kekhasan dalam berbahasa dan berperilaku, karyawan di radio ini berperilaku dan berbahasa dengan santun, kata “gue”, “lo” tidak digunakan di radio ini tetapi “aku”, “ kamu”, “saya” lazim digunakan dalam berkomunikasi. Bahasa yang digunakan adalah bahasa Indonesia yang disampaikan dengan santun. Santun adalah berbicara dengan sebaik mungkin, yaitu menggunakan

[47] Thoha Miftah, *Perilaku Organisasi: konsep dasar dan aplikasinya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003) hal 74.

kata-kata yang halus, berhadapan dengan lawan bicara artinya tidak berbicara sambil berjalan meninggalkan lawan bicara.

Komunikasi antara atasan ke bawahan lebih sering menggunakan bahasa Indonesia dan komunikasi antara bawahan ke atasan menggunakan bahasa indonesia yang disertai dengan dialek Jawa Kromo Inggil. Sapaan kepada atasan dengan “pak”, dan tidak menggunakan bahasa baku. Sedangkan sapaan untuk sesama karyawan khususnya kepada yang lebih tua adalah “mbak”, atau “pak”. Walaupun bahasa yang digunakan sehari-hari merupakan campuran antara bahasa Indonesia dan bahasa Jawa, tetap santun dalam penyampaiannya, mengingat radio ini merupakan radio dakwah Islamiah.

Penggunaan bahasa di organisasi penyiaran radio ini merupakan cara mengidentifikasikan anggota-anggota, yaitu karyawan dari suatu budaya atau subbudaya. Bahasa yang dipelajari dan dikembangan oleh setiap karyawan, secara tidak langsung telah membuktikan bahwa penerimaan karyawan berlangsung baik dan selanjutnya mampu membantu mempertahankan budaya tersebut. Sebagai contoh, pendengar dari radio ini memiliki sebutan *Monitor*. Seorang karyawan yang baru saja bergabung dengan radio ini secara perlahan akan mempelajari istilah-istilah yang digunakan di radio ini. Dan dengan selanjutnya akan diterima dan dipertahankan, sebagai bentuk penerimaan terhadap suatu budaya.

Menurut **Stephen P. Robbins** dalam bukunya *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi,* organisasi-organisasi semakin lama semakin mengembangkan istilah-istilah khusus untuk mendeskripsikan peralatan, perkantoran, pejabat penting, pemasok, pelanggan, atau produk yang berhubungan dengan usaha mereka. Karyawan-karyawan baru semakin sering terlibat dengan akronim-akronim dan jargon yang akan menjadi bagian sepenuhnya dari diri mereka setelah enam bulan berada di area kerja. Setelah dipelajari, terminologi-terminologi ini selanjutnya berfungsi sebagai sebutan bersama yang menyatukan anggota-anggota budaya atau subbudaya[48].

Hampiran psikoanalitis ini menunjukan bahwa perilaku manusia ini dikuasai oleh personalianya atau kepribadiannya[49]. Teori ini dikembangkan oleh **Sigmund Freud**. Teori ini menekankan system personalitas di dalam menentukan sesuatu perilaku. Lingkungan dipertimbangkan sepanjang hanya sebagai Ego yang berinteraksi dengannya untuk memuaskan keinginan-keinginan Id[50].

Teori psikoanalitis tersebut dapat direfleksikan dalam lingkungan organisasi radio Merapi Indah FM dalam cara berpakaian karyawan sehari-hari. Karyawan bebas berekspresi dalam memadupadankan jenis pakaian yang dikenakan. Sebagian besar karyawan lebih sering mengenakan celana panjang jeans karena lebih nyaman dikenakan. Namun ada beberapa karyawan yang lebih sering

[48] Stephen P. Robbins, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), hal 294.
[49] Thoha Miftah, *Op. Cit.*, hal. 65.
[50] Thoha Miftah, *Op. Cit.*, hal 74.

mengenakan celana panjang bahan agar terkesan lebih formal. Karyawan selalu mengenakan sepatu sebagai alas kaki. Sepatu sebagai alas kaki menjadi pelengkap agar terlihat lebih formal. Tetapi sepatu tersebut tidak selalu dikenakan, ada kalanya ketika akan melakukan ibadah sholat ataupun sholat jum'at bagi kaum pria, alas kaki yang sering dikenakan yaitu sandal.

Cara berpakaian karyawan pada radio ini menurut selera masing-masing karyawan. Perilaku karyawan dipengaruhi oleh Id yang merupakan kekuatan jiwa berupa keinginan-keinginan setiap individu untuk berekspresi tetapi diperantarai oleh Ego yang merupakan kesadaran untuk berpakaian rapi dan formal ketika berada di lingkungan kantor.

Perilaku-perilaku karyawan dalam manajemen organisasi radio ini didasari oleh asas kekeluargaan yang di junjung tinggi dalam organisasi radio Merapi Indah FM. Rasa kekeluargaan dalam organisasi ini merupakan kebutuhan sosial bagi karyawan yang memiliki tujuan yang sama, yaitu dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Secara sadar dan tidak sadar mereka telah membentuk suatu kelompok. Rumusan tentang kelompok yang dikemukakan oleh **Duncan** yang dikutip oleh **Adam Ibrahim** dalam *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, yaitu:

> "A group is defined as two or more people who interact to accomplish a common goal(s); the interaction is lasting and displays at leat some strukture"
>
> Suatu kelompok terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk tujuan bersama, interaksi tersebut bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu[51].

Teori diatas sesuai dengan kenyataan yang terjadi pada organisasi radio Merapi Indah FM, yang mana jumlah dari karyawan cenderung tetap dan tidak banyak melakukan pergantian karyawan sejak pertama kali radio ini didirikan telah menciptakan keeratan hubungan antara karyawan ataupun dengan atasan. Interaksi setiap individu terlihat dengan adanya fasilitas-fasilitas dilingkungan kantor radio Merapi Indah FM, yang mana tatanan ruang kerja dan prabot sedemikian rupa ditata guna mendukung kinerja karyawan mampu mempengaruhi perilaku masing-masing karyawan.

Pada ruang administrasi misalnya, yang merupakan ruang kerja bagi karyawan bagian administrasi, menjadi tempat yang paling sering disinggahi oleh beberapa karyawan. Ketika radio ini memiliki program kegiatan off air misalnya, ruangan ini lah yang sering didatangi direktur utama untuk mengontrol atau sekedar berdiskusi dengan karyawan lain yang mengurusi bidang produksi dan bagian teknisi

[51] Ibrahim Adam, *Teori, perilaku, dan budaya organisasi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010) hal 56.

yang bertanggungjawab dalam pengadaan konten-konten website radio Merapi Indah FM.

Dengan mempelajari tingkah laku karyawan pada organisasi ini. Radio Merapi Indah FM mengimplementasikan tipe budaya dalam bentuk *Benteng* dalam menjalankan roda organisasinya. Menurut **Jefferey Sonnenfeld** tipologi *benteng* adalah tipologi yang sibuk dengan upaya bertahan hidup (survival). Pengimplementasian dari tipe budaya ini dapat dilihat dari upaya pertahanan dipersaingan bisnis komunikasi radio ini yaitu adanya aktivitas *spreading*, yang merupakan keistimewaan dan pembeda dengan radio lainnya..

2. Nilai – nilai dalam budaya organisasi radio Merapi Indah FM

Menurut Hoy dan Miskel, nilai-nilai adalah konsepsi mengenai apa yang diharapkan. Nilai-nilai mendefinisikan apa yang harus dilakukan anggota organisasi agar sukses dalam organisasi[52].

Menurut **Spranger** seperti dikutip oleh **Gibson, Ivancevich & Donnelly** (1991), mendefinisikan nilai-nilai sebagai:

> *"...constellation of like, dislike, viewpoint, shoulds, inner inclination, rational and irrational judgements, prejudices, and association patterns that determine a person's view od the world."* Menurut Spranger, nilai-nilai merupakan konstelasi senang, tidak senang, sudut pandang, keharusan, kecenderungan dalam diri, penilaian rasional dan irasional

[52] Ibrahim Adam, *Ibid*., hal 18.

prejudis (prasangka), dan pola asosiasi yang menentukan pandangan seseorang mengenai dunia[53].

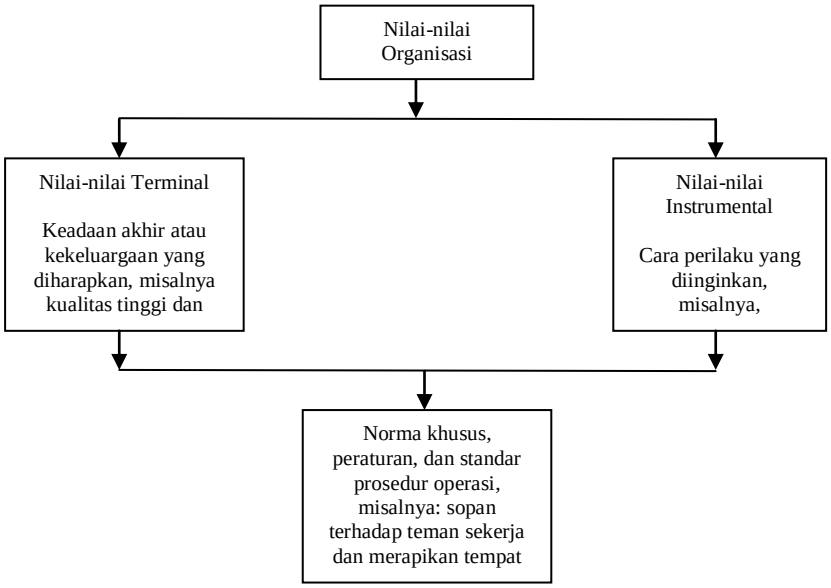
Heinz Weihrrich dan **Harold Koonts** (1993), mendefinisikan nilai-nilai sebagai *"...a value can be defined as a fairly permanent belief about what is appropriate and what is not that guides the actions and behavior of employees in fulfilling the organization's aims. Values can be thought of as forming an ideologi that permeates everyday decisions"*. Menurut kedua pengarang ini, nilai-nilai adalah suatu kepercayaan permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisai. Nilai-nilai merupakan pembentuk ideologi yang meresap ke dalam keputusan-keputusan setiap hari[54].

Gareth R. Jones (1995) menggolongkan nilai-nilai menjadi nilai-nilai terminal, instrumental. Nilai terminal (*terminal value*) adalah keadaan akhir atau output yang diharapkan atau yang akan dicapai oleh anggota organisasi. Nilai instrumental (*instrumental value*) adalah model perilaku yang diharapkan oleh organisasi[55].

---

[53] Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal 44.
[54] Wirawan, *Ibid.*, hal 44-45.
[55] Wirawan, *Ibid.*, hal 45.

Gambar 4.1
Nilai-nilai Organisasi (Jones, 1995)



Implementasi dari teori yang diungkapkan oleh **Gareth R. Jones** tersebut adalah organisasi radio Merapi Indah FM menempatkan konsumen yang terdiri dari pengiklan dan pendengar pada posisi teratas. Nilai-nilai yang terkandung adalah nilai terminal berupa tujuan dari organisasi radio Merapi Indah FM memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada konsumen, dan nilai instrumental yang mendukung tujuan tersebut adalah perilaku karyawan yang senantiasa mengutamakan pelayanan terhadap konsumen.

Nilai-nilai dalam organisasi radio Merapi Indah FM yang dapat diuji dalam lingkungan fisik dan konsensus sosial terlihat dari pola kerja karyawan Merapi Indah FM. Setiap karyawan memiliki

tugas dan pekerjaan masing-masing sesuai dengan bidang dan keahlian setiap karyawan. Tetapi dalam kenyataannya, karyawan tidak hanya terfokus pada *jobdesk* masing-masing. Tetapi mereka saling membantu dan saling melengkapi. Seorang manajer penyiar manajer administrasi misalnya, tidak hanya melakukan pekerjaan sesuai kedudukannya, tetapi adakalanya berperan sebagai marketing ketika manajer marketing tidak berada di tempat.

Pemimpin memberikan dorongan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan potensi, memperlakukan karyawan dengan adil, mengutamakan kesopanan dan saling menghormati. Hal ini merupakan implikasi dari nilai-nilai budaya organisasi menurut **Robert Hogan** yaitu *Altruism*.

Menurut **Robert Horgan**, pemimpin dengan nilai altruisme yang tinggi cenderung suka membantu dan menyemangati orang lain. Dia cenderung membentuk sebuah budaya yang ditandai dengan perlakuan yang adil, perilaku yang sopan, menghormati orang lain, semua itu upaya untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadi karyawan[56].

Sebuah budaya ber-altruistik tinggi adalah budaya yang peduli pada kesejahteraan staf, di mana orang-orang didorong untuk mengembangkan bakat, dan memaksimalkan potensi mereka, dan

[56] Asri Riani Laksmi, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011) hal 34.

organisasi menyediakan sumber daya dan bantuan untuk mendukung upaya itu[57].

Radio Merapi Indah FM karena radio ini memiliki motto *"Bekerja sambil beribadah"* yang diartikan bahwa setiap karyawan tidak hanya bekerja mencari uang saja, melainkan bekerja juga untuk beribadah. Mengingat radio ini juga merupakan radio dakwah islamiah, sehingga dalam menjalankan perannya, setiap karyawan sejak awal bergabung telah ditanamkan nilai-nilai tersebut. Nilai berpengaruh besar pada budaya organisasi yang akan terbentuk. Seperti pada radio ini, nilai-nilai yang telah tertanam pada masing-masing karyawan mampu menjadikan organisasi radio ini mampu bertahan dalam menjaga kepercayaan dari konsumen khususnya para klien pengiklan. Pelayanan yang ditawarkan mampu memberikan kepuasan kepada pengiklan sehingga para pengiklan tersebut tetap memberikan kepercayaan kepada radio ini.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara**, kesetiaan kepada nilai-nilai utama seperti mengutamakan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, bekerja di organisasi atau perusahaan berarti beribadah kepada Allah SWT untuk kepentingan orang banyak. Penanaman kesetiaan kepada nilai-nilai utama organisasi kepada seluruh individu organisasi agar mereka bekerja berlandaskan pada moral, mencapai prestasi optimal dan bekerja untuk mendapatkan

[57] Asri Riani Laksmi, *Ibid.*, hal. 35

ridho Allah SWT. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi budaya yang kuat.[58]

Nilai-nilai pada organisasi ini juga dapat dilihat dari pemaknaan logo radio yang dijadikan identitas bagi radio itu sendiri yaitu radio Merapi Indah FM adalah radio yang senantiasia mengakomodir kebutuhan masyarakat sekitar, khususnya pendengar radio Merapi Indah FM. Merapi Indah FM memiliki visi "Dimensi, Melody, dan Informasi" yaitu jasa, tembang, dan informasi, yang artinya menyampaikan informasi dan hiburan. Radio Merapi Indah FM yang terletak di lereng Gunung Merapi, menjadikan radio ini berperan penting terhadap kelangsungan hidup masyarakat sekitar lokasi di bidang informasi dan hiburan.

Pencapain visi tentunya diikuti dengan misi yang menjadi acuan dalam bertindak untuk mencapai visi. Radio ini memiliki misi "Bekerja Sambil Beribadah" yang artinya bahwa Merapi Indah FM menjalankan bisnis komunikasinya tidak hanya mengembangkan bisnis komunikasinya, tetapi juga mengedepankan nilai moral keagamaan yaitu untuk selalu beribadah. Tidak hanya segi profit yang dikedepankan dalam bisnis radio ini, tetapi juga bagaimana membantu masyarakat sekitar yang tidak mengharapkan imbalan, misalnya dalam menyebarkan informasi berita duka, radio ini memberikan secara gratis pelayanan tersebut. Makna dari misi tersebut bagi karyawan adalah

[58] Prabu Anwar Mangkunegara, *Op. Cit.,* hal 120-121.

karyawan yang bekerja di radio Merapi Indah FM tidak hanya bekerja untuk mencari uang, tetapi juga perlunya beribadah dalam bentuk saling membantu, menghargai, melengkapi antarkaryawan di radio Merapi Indah FM.

3. Asumsi dasar dalam budaya organisasi radio Merapi Indah FM

Menurut **Schein** (1985), asumsi dasar memiliki lima dimensi[59], yaitu *pertama*, hubungan kemanusiaan dengan lingkungan, pada organisasi perusahaan penyiaran radio ini memilih menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Yaitu dengan mengikuti adat dan kekhasan yang dimiliki oleh kota Magelang – Muntilan yang merupakan lokasi berdirinya radio ini. Segmentasi pasar pada radio Merapi Indah FM adalah menengah ke bawah, sehingga pemilihan kata sapaan bagi pendengar tidak mengikuti trend masa kini seperti "lu" yang artinya "kamu" ataupun "gue" yang artinya "aku". Sapaan yang digunakan adalah sapaan yang lazim didengar oleh telinga penduduk Jawa Tengah khususnya Magelang-Muntilan seperti "saya".

Selain dari segi bahasa, radio ini mengontrol dirinya sendiri dengan melakukan pendekatan pada kios-kios atau warung-warung yang berlokasi di sekitar radio ini. Yaitu dengan adanya spreading yang bergerak di bidang pemerataan penjualan produk di tingkat retail. Pelayanan yang diberikan kepada klien pengiklan mampu memberikan

[59] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 55.

kekuatan bagi radio ini untuk bertahan di persaingan pasar, dan mampu menjaga hubungan baik dengan lingkungan sekitar radio Merapi Indah FM.

Misalnya ketika berlangsung event-event off air yang berhadapan langsung dengan konsumen di pasar-pasar ataupun warung-warung, masyarakat sekitar radio ini tidak segan menyampaiakan langsung kepada karyawan radio Merapi Indah FM bahwa mereka suka terhadap radio ini karena bahasanya yang santun. Hal ini yang menjadi sumber kekuatan radio ini untuk bertahan dipersaingan media dan tetap memiliki tempat di hati pendengar ataupun konsumennya.

Strategi lain yang dilakukan oleh radio ini dalam meraih pangsapasar adalah dengan menempatkan diri pada lingkungan sekitar, yaitu pada program-program siaran, setiap penyiar membuka acara dengan mengucap *"assalamu'alaikum"* dan menutup acara dengan *"wassalamu'alaikum"*. Adapun perbincangan yang merupakan isi dari program siaran disesuaikan dengan kapasitas pendengar, misalnya membahas tentang kenaikan harga cabai. Karena mayoritas pendengar radio yang berdomisili disekitar lingkungan radio ini bermata pencaharian sebagai petani, dengan isi program siaran isu-isu tersebut pendegar akan merasa diperhatikan dan terhibur, sehingga radio ini tidak ditinggalkan oleh pendengarnya.

Dimensi *kedua*, dari asumsi dasar pada budaya organisasi adalah sifat dari realitas dan kebenaran atau kenyataan, waktu dan ruang. Dalam menentukan kebenaran guna mencapai keputusan dalam organisasi dapat dengan berbagai cara. Di Merapi Indah FM misalnya, dalam pengambilan keputusan tidak mutlak dari atasan. Keputusan dalam menentukan segala materi terkait dengan pelaksanaan program spreading atau off air misalnya, setiap karyawan memiliki kebebasan dalam berpikir kreatif guna menyajikan program tersebut dengan sebaik-baiknya dan memberikan kepuasan kepada klien.

Asumsi pada dimensi ini dapat dijelaskan dengan lamanya karyawan dalam bekerja di radio ini. Keahlian masing-masing karyawan dikembangkan dengan adanya pelatihan-pelatihan bagi karyawan, sehingga dengan adanya jumlah karyawan sekitar 15 orang, segala jenis pekerjaan dapat terselesaikan dengan mengutamakan kerja tim dan saling melengkapi. Hal ini dapat diartikan bahwa radio Merapi Indah FM melakukan pendekatan pragmatis, yang mana jika sesuatu dapat dipergunakan, diterapkan, atau dimanfaatkan, maka dianggap benar[60].

Ketiga, karakteristik dari sifat manusia yang mana dalam perusahaan ini manusia atau karyawan didalamnya dianggap termotivasi berdasarkan apakah ia dapat mencapai aktualisasi diri atau

[60] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 55.

tidak[61], setiap karyawan diberikan penghargaan yang disebut Unit. Besar kecil atau ada tidaknya unit tersebut berdasarkan kinerja setiap karyawan. Bagaimana dia bekerja dan bagaimana dia bekerja sama dalam tim, berperilaku terhadap atasan, sesama karyawan ataupun dalam memberikan pelayanan terhadap klien dan pendengar menjadi bahan penilaian dalam penghargaan tersebut. Karyawan dituntut tidak hanya bekerja sesuai dengan jobdesk, tetapi juga harus mengembangkan kemampuan diri dan meningkatkan kualitas diri.

Keempat, sifat aktivitas manusia. Karyawan di Merapi Indah FM menekankan diri pada aktualisasi dan pengembangan diri sendiri melalui kemandirian, perubahan, dan kontrol[62]. Dewan direksi tidak segan untuk memberikan pelatihan hingga keluar kota kepada karyawan ataupun mengeluarkan sejumlah biaya agar mendapatkan karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian sesuai bidangnya. Pelatihan-pelatihan yang didapat oleh karyawan akan memberikan perubahan pada organisasi radio ini dan menjadikan bekal dalam pencapain tujuan organisasi ini.

Keahlian masing-masing karyawan tidak hanya pada jenis pekerjaan sesuai bidangnya, tetapi bagaimana karyawan mampu mengembangkan potensi diri. Ketika bagian marketing sedang tidak berada di kantor, apabila saat itu pihak pengiklan datang kekantor untuk mencari informasi seputar sistem pemasaran di radio ini,

[61] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 55.
[62] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 55.

karyawan yang ada dikantorlah yang harus memberikan pelayanan terbaik pada tamu tersebut. Jika saat itu yang berada dikantor hanya penyiar yang belum siaran, secara otomatis dialah yang memberikan pelayanan dan menjelaskan bagaimana sistem kerjasama pemasaran di Merapi Indah FM. Dengan adanya hal ini, sehingga penyiar mau tidak mau belajar tentang pemasaran radio ini, dan secara tidak langsung telah mengembangkan pengetahuan dan potensi karyawan itu sendiri.

Dimensi pada level asumsi dasar yang *kelima*, adalah sifat dari hubungan manusia. Pada organisasi radio ini menekankan asas kekeluargaan dan demokrasi. Ketika bekerja karyawan menggunakan profesionalitas kerja walaupun ada beberapa karyawan yang memiliki hubungan darah. Keprofesionalan dalam bekerja dijunjung tinggi. Dan dalam hubungannya di luar konteks pekerjaan, masing-masing karyawan memiliki persepsi dan perasaan yang sama, yaitu kekeluargaan. Pekerjaan yang belum selesai atau yang sedang direncanakan dapat dikomunikasikan atau dikoordinasikan walaupun tidak pada jam kerja. Karyawan biasanya menggunakan media *SMS*, telepon untuk berkoordinasi. Organisasi ini merupakan organisasi yang meggunakan prinsip demokrasi dan menekankan diri pada kolektivisme dan kerja sama.

Selain itu, dalam mencapai tujuan perusahaan, organisasi dan lingkungan dilihat sebagai sesuatu yang saling bergantung. Yaitu masyarakat sekitar dan pengiklan yang merupakan target pasar dari

radio ini diberikan pelayanan yang terbaik agar mereka tetap dekat dengan radio ini. Dalam melayani pangsa pasarnya organisasi ini juga membutuhkan kinerja karyawan yang maksimal. Fenomena ini sesuai dengan teori organisasi modern.

Menurut **Dicky**, teori modern mempertimbangkan semua elemen organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponennya. Para teoritikus modern memandang suatu organisasi sebagai sesuatu sistem penyesuaian diri agar organisasi itu dapat bertahan lama dalam kehidupannya. Organisasi dan lingkungannya harus dilihat sebagai sesuatu yang saling bergantung, yaitu sumber-sumber organisasi yang satu akan bergantung pada yang lainnya. Teori ini merupakan multidisiplin dengan sumbangan dari berbagai bidang penelitian[63].

B. RADIO POP FM

1. Pola perilaku dalam budaya organisasi POP FM

Perilaku karyawan radio POP FM di dasari oleh budaya perusahaan yang ditanamkan kepada seluruh lapisan karyawan pada radio ini. Perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah dengan beradaptasi lingkungan sekitar. Dengan merubah perilaku dalam menyesuaikan kondisi dapat menghasilkan karyawan yang produktif.

[63] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah, *Op. Cit.*, hal 113

Kutipan **Stephen P. Robbins**, dalam bukunya *Dasar-dasar Perilaku Individu*, bahwa belajar dibangun di atas hukum efek (*law of effect*), yang mengatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari konsekuensi-konsekuensinya. Perilaku yang diikuti oleh suatu konsekuensi yang menguntungkan cenderung diulangi; perilaku yang diikuti oleh konsekuensi-konsekuensi yang tidak menguntungkan cenderung untuk tidak diulangi[64].

Teori tersebut diimplementasikan dalam seni berbicara, yaitu karyawan dibiasakan menggunakan bahasa Indonesia. Hal ini dilakukan oleh atasan guna melatih gaya berbicara karyawan agar tidak *medok* ketika sedang siaran. Walaupun dalam beberapa program acara memang memerlukan dialek Jawa yang *medok*, tetapi pada kesehariannya setiap karyawan dibiasakan menggunakan bahasa Indonesia yang baik. Karyawan mengalami proses dimana mereka melakukan pembelajaran yaitu beradaptasi dan melakukan perubahan. Proses pembentukan perilaku karyawan tersebut juga disertai dengan keteladanan dari atasan dalam bentuk penggunaan bahasa Indonesia ketika berkomunikasi dengan bawahan.

Menurut **Hammer dan Organ**, dalam bukunya *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*, menyatakan bahwa persepsi adalah: *"The process by which people organize, interpret, experience, and process cues or material (inputs) received from the*

[64] Stephen P. Robbins, *Op. Cit*, hal 49

external environtment." Terjemahan bebasnya adalah suatu proses dengan mana seseorang mengorganisasikan dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengelola pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya[65].

Selain dalam gaya bahasa, atasan mengeluarkan aturan dalam tatanan ruang siaran. Meja siaran menghadap ke jalan raya dengan tembok jendela transparan, dengan maksud agar masyarakat khususnya pendengar radio ini dapat melihat secara langsung aktivitas penyiar yang sedang melakukan siaran. Dalam rangka mendukung aturan tersebut, karyawan dituntut untuk berpakaian rapi, casual, menarik dipandang, dan selalu wangi. Mengingat bahwa karyawan adalah icon dari radio ini yang memiliki penggemar. Rangsangan tersebut menghasilkan perilaku karyawan untuk senantiasa tampil rapi dan wangi, hal ini merupakan implikasi dari teori yang dikemukakan oleh **Hammer dan Organ**.

Rumusan tentang kelompok yang dikemukakan oleh **Duncan** yang dikutip oleh **Adam Ibrahim** dalam *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, yaitu:

> *"A group is defined as two or more people who interact to accomplish a common goal(s); the interaction is lasting and displays at leat some strukture"*

[65] Ibrahim Adam, *Op. Cit.*, hal 41

> Suatu kelompok terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi untuk tujuan bersama, interaksi tersebut bersifat relatif tetap dan mempunyai struktur tertentu[66].

Dalam mencapai tujuan bersama, interaksi masing-masing karyawan relatif tetap. Dan karyawan yang tidak memiliki perbedaan usia terpaut jauh, sehingga dalam komunikasi sehari-hari sering disertai candaan-candaan antarkaryawan. Sehingga terbina hubungan antar individu yang cukup dekat, bahkan masing-masing karyawan akan selalu saling menghibur ketika salah seorang dari mereka sedang muram atau memiliki sedikit masalah di luar pekerjaan. Perilaku ini sering terlihat di lingkungan kerja radio ini. Sehingga kantor radio POP FM ini telah menjadi rumah kedua bagi para karyawan.

Bukan hanya pekerjaan yang dilakukan di kantor ini, tetapi hubungan kekeluargaan terlihat erat di radio ini. Ketika jam istirahat, karyawan kadang lebih sering berada di dalam kantor dan membawa bekal untuk makan siang. Makan siang bersama di kantor sering dilakukan beberapa karyawan, di saat itu karyawan lebih sering menggunakan waktu istirahat untuk mengobrol, bersenda gurau antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Fenomena ini sesuai dengan teori yang dirumuskan oleh **Duncan** kutipan dari **Adam Ibrahim** dalam bukunya *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*.

---

[66] Ibrahim Adam, *Op. Cit.*, hal 56.

Dalam perilaku karyawan sehari-hari dihadapkan pada pilihan untuk mematuhi peraturan yang berlaku. Pada organisasi perusahaan ini memiliki peraturan yang telah menjadi dasar bagi setiap karyawan, yaitu setiap karyawan diwajibkan untuk membaca pengumuman yang tertulis pada papan pengumuman (*whiteboard*).

Peraturan tersebut telah membentuk pola tersendiri bagi setiap karyawan. Hal pertama yang dilakukan oleh setiap karyawan ketika datang ke kantor adalah menuju ke papan pengumuman untuk membaca/ mengupdate informasi ataupun kebijakan baru yang ditulis pada papan pengumuman. Pola perilaku karyawan tersebut sesuai dengan teori atribusi.

Psikolog sosial yang terkenal, **Harold Kelley**, menekankan bahwa teori atribusi berhubungan dengan proses kognitif di mana individu menginterpetasikan perilaku sebagai akibat dari (atau berhubungan dengan) bagian tertentu dari lingkungan yang relevan[67].

Menurut **Fritz Heider**, bahwa kekuatan internal (atribut personal seperti kemampuan, usaha, dan kelelahan) dan kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca) bersama-sama menentukan perilaku[68].

Dengan mempelajari tingkah laku karyawan pada organisasi ini. Radio POP FM mengimplementasikan tipe budaya dalam bentuk *Kelab* dalam menjalankan roda organisasinya. Menurut **Jefferey**

[67] Fred Luthans, Terjemahan Vivin, Shekar, *Perilaku Organisasi Edisi 10* (Yogyakarta: ANDI, 2006) hal 209
[68] Fred Luthans, *Ibid.*, hal 210.

Sonnenfeld tipologi *kelab* menaruh perhatian nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem kesetiaan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci utama dalam kelab. Kelab menumbuhkan manajer sebagai generalis[69].

2. Nilai-nilai dalam budaya organisasi POP FM

Gareth R. Jones (1995) menggolongkan nilai-nilai menjadi nilai-nilai terminal, instrumental. Nilai terminal (*terminal value*) adalah keadaan akhir atau output yang diharapkan atau yang akan dicapai oleh anggota organisasi. Nilai instrumental (*instrumental value*) adalah model perilaku yang diharapkan oleh organisasi[70].

Implementasi teori tersebut dapat dijelaskan dengan kenyataan pada organisasi radio ini khususnya di lingkungan fisik. Nilai instrumental diimplikasikan pada bentuk kedisiplinaan kerja masing-masing karyawan yaitu dengan memenuhi aturan yang telah dibuat, misalnya selalu tampil rapi dan wangi. Begitu juga dengan pola perilaku ketika melakukan siaran, masing-masing karyawan membawakan program acara sesuai dengan kekhasan masing-masing individu dan program yang dibawakannya.

Aktivitas penyiar yang dapat diperhatian oleh pendengar mampu membatasi tingkah laku masing-masing penyiar, agar tidak memalukan di mata pendengar ataupun masyarakat luas. Yang

[69] D. Koeshartono Suwarto F.X., *Op.Cit.*, hal. 5.
[70] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 45.

dilakukan oleh masing-masing karyawan tersebut pada akhirnya bermuara pada satu tujuan, yaitu mencapai tujuan perusahaan yang merupakan implementasi dari nilai terminal.

Organisasi ini menerapkan nilai instrumental dan nilai terminal yaitu dengan memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mengapresiasikan diri, tetapi tetap pada jalur perusahaan, yaitu menjadi icon perusahaan.

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan[71]. Dalam mengukur nilai-nilai organisasi dapat menggunakan konsesus sosial. Karyawan yang merupakan bagian dari organisasi ini akan selalu dihadapkan pada situasi yang mengharuskan untuk membuat pilihan.

Implikasinya yaitu pada radio ini, karyawan dapat membuat suatu peraturan yang diberlakukan bagi seluruh karyawan di lingkungan organisasi ini. Misalnya, untuk menjaga kebersihan dan kerapian pada ruang meeting, seorang karyawan dapat menulis suatu aturan untuk menjaga kebersihan dan kerapian ruangan tersebut, dan dikenakan sanksi berupa denda sebesar Rp. 50.000,-. Peraturan tersebut bukanlah peraturan yang dikeluarkan oleh perusahaan, tetapi oleh person yang mempunyai kepedulian terhadap kebersihan ruangan

[71] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 45.

tersebut. Peraturan tersebut ditujukan bagi seluruh karyawan radio POP FM.

Menurut **Spranger** seperti dikutip oleh **Gibson, Ivancevich & Donnelly** (1991), mendefinisikan nilai-nilai sebagai:

> *"...constellation of like, dislike, viewpoint, shoulds, inner inclination, rational and irrational judgements, prejudices, and association patterns that determine a person's view od the world."* Menurut Spranger, nilai-nilai merupakan konstelasi senang, tidak senang, sudut pandang, keharusan, kecenderungan dalam diri, penilaian rasional dan irasional prejudis (prasangka), dan pola asosiasi yang menentukan pandangan seseorang mengenai dunia[72].

Implikasi dari teori tersebut adalah adanya peraturan yang mengatur cara berpakaian karyawan selalu rapi, menarik dipandang, dan selalu wangi tidak membatasi kreativitas masing-masing karyawan berekspresi dalam berpakaian. Sebagian karyawan beranggapan bahwa pakaian yang rapi dan menarik dipandang adalah yang tidak terlalu formal tetapi juga tidak terlalu santai, misalnya dengan menggunakan kemeja dan celana panjang jins. Namun ada pula karyawan yang

[72] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 44.

mengartikan rapi dan menarik dipandang adalah dengan mengenakan pakaian yang nyaman dibadan yaitu celana pendek dan t-shirt.

Nilai-nilai budaya organisasi ini dapat dilihat dari aspek nilai-nilai kepemimpinan. Sosok pemimpin mampu membawa perubahan dan mampu menentukan suatu budaya pada perusahaan tersebut. Pada radio POP FM peraturan tertulis ataupun yang tidak tertulis, tetapi dibiasakan oleh pimpinan dalam rangka membangun budaya disiplin kerja. Bagi karyawan yang malas ataupun sering melanggar peraturan tersebut, akan diberikan peringatan berupa teguran atau sanksi.

Hal ini sesuai dengan aspek nilai-nilai kepemimpinan yaitu *Power*, menurut **Robert Hogan** yang diungkapkan oleh **Asri Laksmini** dalam bukunya *Budaya Organisasi***,**

> "pemimpin dengan nilai *power* kekuasaan yang tinggi adalah pemimpin yang berorientasi prestasi, ingin membuat perbedaan dan membuat semacam warisan bagi generasi berikutnya. Dia menghargai prestasi dan tidak menoleransi rasa malas. Di satu sisi, dia akan menciptakan sebuah budaya yang pragmatis dan berorientasi hasil, di sisi lain, dia akan menciptakan sebuah budaya di mana pemimpin terlalu mengontrol bawahan (*top down control*)" [73].

Nilai-nilai dalam budaya organisasi radio ini juga dapat dilihat dari pemaknaan logo radio. Maknanya adalah memberikan hiburan

[73] Asri Riani Laksmi, *Op. Cit.*, hal 33.

dan menyebarkan informasi bagi masyarakat, khususnya para pendengar. Logo yang merupakan arti atau simbol dari sebuah organisasi perusahaan, pada radio ini tidak memilik filosofi dalam pemaknaannya. Oleh karena ini, pada perusahaan ini, logo hanya berperan sebagai identitas perusahaan agar mudah diingat dan diketahui identitasnya saja.

Radio POP FM tentunya memiliki tujuan yang ingin dicapai dalam bisnis komunikasinya. Visi dari radio ini adalah "Kami adalah radio siaran yang baik yang telah berkembang menjadi bisnis komunikasi yang lebih *complex*". Dan misi yang dilakukan untuk mendukung visi tersebut adalah "Kami menyelenggarakan acara-acara radio dan kegiatan lain yang mendukung dengan tingkat kepuasan maksimal bagi pendengar atau mitra usaha, Kami mempersembahkan pencapaian yang mendatangkan nilai kebahagiaan yang berarti kepada masyarakat, pendengar, mitra usaha, karyawan dan pemegang saham".

Makna dari visi dan misi tersebut bahwa radio ini tidak hanya menjalankan siaran radio saja, melainkan juga dengan mengembangkan bisnis komunikasi untuk menjadi lebih luas. Guna mencapai visi, misi yang dilakukan adalah dengan membuat berbagai acara-acara menarik yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pendengar. Misalnya dengan mengadakan temu *fans* dari masing-masing penyiar yang dirangkai pada kegiatan promosi/ off air. Mengadakan kegiatan *ngabuburit* bareng penyiar-penyiar POP FM.

Penyiar menjadi sosok penting, karena penyiar adalah artis/ icon pada perusahaan ini. Masing-masing penyiar memiliki *fans*/ penggemar yang berbeda-beda dan kegiatan-kegiatan tersebut mampu mengembangkan nama dari POP FM itu sendiri agar lebih dikenal dan diingat oleh masyarakat khususnya para pendengar.

3. Asumsi dasar dalam budaya organisasi POP FM

Menurut **Schein** (1985), asumsi dasar memiliki lima dimensi[74], Yang *pertama* adalah hubungan kemanusiaan dengan lingkungan. Pangsapasar dari radio ini didominasi oleh masyarakat Jogjakarta, oleh karena itu dalam setiap program-program siaran disesuaikan dengan karakteristik masyarakat Jogjakarta, misalnya program acara campursari. Pada program ini, penyiar membawakan acara penuh dengan budaya jogja yaitu dengan berbahasa jawa ataupun dengan gurauan-gurauan khas Jogjakarta. Penyiar yang diposisikan sebagai icon dalam perusahaan penyiaran ini dikondisikan sedemikian rupa untuk mampu menarik perhatian pendengar.

Dengan kemampuan masing-masing penyiar, dengan sendirinya mampu menjadikan penyiar itu memiliki penggemar. Tidak hanya melakukan pekerjaan di kantor, tetapi setiap penyiar diwajibkan menjaga penampilan agar tampak selalu rapi, karena terkadang para penggemar datang langsung ke kantor radio POP FM hanya untuk

[74] Wirawan, *Op. Cit.*, hal 55.

bertemu langsung dengan penyiar. Hal ini merupakan bukti bahwa radio POP FM merupakan organisasi yang mampu mendominasi dan mengontrol lingkungannya dengan menyesuaikan diri untuk mencari dan mempertahankan ceruk pasarnya.

Dimensi *kedua* adalah sifa dari realitas dan kebenaran atau kenyataan, waktu dan ruang. Dalam memenuhi dimensi ini, organisasi penyiaran radio POP FM merupakan organisasi yang menentukan kebenaran didasarkan pada proses legal dan rasional yang dipadukan dengan pendekatan pragmatis yaitu sesuatu dapat dipergunakan, diterapkan, atau dimanfaatkan, maka dianggap banar. Yaitu dengan adanya peraturan-peraturan yang harus dipatuhi oleh masing-masing karyawan seperti datang tepat waktu sesuai jam kerja, melakukan proses siaran sesuai dengan peraturan siaran, dan terkadang muncul suatu kesepakatan pada setiap karyawan seperti adanya denda dengan nominal uang bagi karyawan yang melanggar kesepakatan peraturan yang diberlakukan.

Ketiga, karakteristik dari sifat manusia. Pada dimensi ini, dapat dijelaskan dengan adanya sanksi potong gaji bagi karyawan yang melakukan pelanggaran. Manusia pada dasarnya dianggap hanya termotivasi oleh kompensasi uang. Sehingga dalam penerapan budaya organisasi di radio ini, terdapat sanksi-sanksi potong gaji bagi karyawan yang melanggar peraturan. Adanya sanksi ini adalah untuk menerapkan suatu budaya yaitu budaya disiplin bagi setiap karyawan.

Karena masing-masing karyawan tentunya bekerja untuk mendapatkan kompensasi uang, sehingga dalam malaksanakan pekerjaannya, mereka akan bekerja dengan maksimal dan tidak melakukan pelanggaran.

Kempat, yaitu sifat dari aktivitas manusia. Setiap karyawan memiliki potensional yang berbeda-beda, sehingga mereka bekerja sama dalam membangun dan mencapai tujuan dari perusahaan ini. Terdapat jenjang karir pada radio ini, setiap karyawan dapat berkembang dan menduduki jabatan lebih tinggi jika dia memiliki aktualisasi.

Kenaikan jabatan ini merupakan jenjang karir secara vertical, misalnya seorang receptionist naik jabatan menjadi manajer. Selain itu juga terdapat jenjang karir horizontal pada radio ini, dimana karyawan dapat berkembang ataupun mengembangkan potensinya sesuai keahlian. Seperti seorang penyiar yang mampu mengembangkan potensinya sehingga menduduki jabatan yang lebih tinggi yaitu sebagai manajer produksi ataupun bagian kreatif.

Dimensi yang terakhir yaitu yang *kelima*, adalah sifat dari hubungan antar manusia. Peraturan yang dibuat pada organisasi ini adalah tegas dan memaksa, sehingga bagi karyawan yang melakukan pelanggaran akan mendapatkan konsekuensi yang harus ditanggung oleh karyawan itu sendiri. Atasan adalah sosok yang sangat disegani

dan dikenal dengan kedisiplinan yang tinggi. Sehingga bagi setiap karyawan dituntut bekerja dengan serius sesuai peraturan yang ada.

Sikap disiplin ini mampu memberikan contoh bagi setiap karyawan, dan mampu menghasilkan karyawan yang disiplin pula. Namun bagi karyawan yang baru saja bergabung dengan organisasi radio ini mungkin akan sedikit kaget dengan budaya organisasi di radio ini, oleh karena itu proses sosialisasi diperlukan pada tahap ini.

Karyawan yang telah lama bergabung dengan radio ini lah yang menjadi penghubung bagi karyawan baru tersebut dan mengajarkan bagaimana budaya organisasi yang diterapkan di radio ini. Pada dimensi asumsi dasar ini, dapat diartikan bahwa organisasi penyiaran radio ini dijalankan berdasarkan otokratis

Berdasarkan uraian pembahasan diatas, dapat diartikan bahwa radio POP FM mengaplikasikan teori organisasi klasik dalam menjalankan keorganisasian perusahaan radio ini. Ditandai dengan adanya tata tertib yang tegas, rasionalitas dan menganggap bahwa karyawan adalah manusia yang ekonomis, sehingga agar tidak mengalami pengurangan nominal gaji akibat melanggar peraturan, karyawan dengan sendirinya dituntut untuk patuh terhadap peraturan yang ada.

Menurut **Dicky,** teori klasik menegaskan tata tertib, rasionalitas, struktur dan berbagai spesialisasi. Selain itu teori ini menyetujui pandangan para karyawan sebagai “Manusia yang

Ekonomis"- yaitu seorang pekerja yang semata mata didorong oleh rangsangan yang ekonomis[75].

Mengacu pada pembahasan diatas, perbandingan kedua radio tersebut akan lebih mudah dibaca dan dipahami dalam bentuk tabel di bawah ini:

Tabel 4.1

Perbandingan Implementasi Budaya Organisasi Kedua Radio

NO	KOMPONEN	RADIO Merapi Indah FM	RADIO POP FM
1	Pola Perilaku	Pola perilaku dalam budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan. Perilaku-perilaku karyawan melalui proses pembelajaran. Pola perilaku juga dipengaruhi oleh kepribadian masing-masing karyawan itu sendiri. kekeluargaan. Tipologi Benteng.	Karyawan mengalami proses pembelajaran yaitu beradaptasi dan melakukan perubahan. Disertai dengan keteladanan dari atasan. Individu menginterpetasikan perilaku sebagai akibat dari bagian tertentu dari lingkungan yang relevan. Kekeluargaan. Tipologi Kelab.
2	Nilai-nilai	Membentuk budaya kerja tim dan saling melengkapi. Aspek nilai-nilai kepemimpinan Altruism. Nilai terminal dan nilai instrumental dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Berlandaskan nilai-nilai moral untuk mendapatkan ridho Allah SWT. Logo dan visi misi sebagai identitas radio dan mengakomidir kebutuhan masyarakat khususnya pendengar di	Membentuk kedisiplinaan kerja. Berpikir pragmatif juga tidak jarang jika pemimpin terlalu mengontrol bawahan. Nilai terminal dan nilai instrumental dalam menciptakan icon perusahaan yaitu penyiar. Aspek nilai-nilai kepemimpinan yaitu Power. Logo dan visi misi dimaknai sebagai identitas yang mudah diingat, dimengerti oleh masyarakat khususnya

[75] Dicky Wisnu UR, Siti Nurhasanah, *Op.Cit,* hal 109

		bidang jasa, hiburan, dan informasi.	pendengar, sekaligus memberikan kepuasan.
3	Asumsi Dasar	Radio ini mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan. Karyawan turut andil dalam setiap pengambilan keputusan. Kesejahteraan karyawan yang merupakan hal utama. Pelatihan-pelatihan bagi karyawan sebagai agen perubahan dan pencapaian tujuan perusahaan. Demokrasi.	Radio ini mampu mendominasi dan mengontrol lingkungannya. Menentukan kebenaran didasarkan pada proses legal dan rasional yang dipadukan dengan pendekatan pragmatis. Karyawan bekerja dengan maksimal dan tidak melakukan pelanggaran. Jenjang karir secara vertical dan jenjang karir secara horizontal. Otokratis.
4	Budaya Organisasi	Tipologi Benteng. Altruism. Demokratis. Penghargaan berupa bonus kenaikan gaji berdasarkan kinerja. Teori organisasi modern	Tipologi Kelab. Power. Otokratis. Ditekankan untuk bekerja maksimal dan tidak melakukan pelanggaran agar tidak terkena sanksi yang mampu mengurangi jumlah nomial gaji yang diterima. Teori organisasi klasik

BAB V

PENUTUP

1. Kesimpulan

Penelitian mengenai Analisis Pengembangan Budaya Organisasi pada Radio Swasta Lokal dapat disimpulkan sebagai berikut :

a. Pada radio Merapi Indah FM, Pola perilaku dalam budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan. Perilaku-perilaku tersebut melalui proses pembelajaran bagi karyawan. Pola perilaku juga dipengaruhi oleh kepribadian masing-masing karyawan itu sendiri. Organisasi ini membentuk interaksi yang relatif tetap untuk suatu tujuan yang sama dan telah membentuk suasana kekeluargaan. Radio Merapi Indah FM mengimplementasikan tipologi *benteng*. Sedangkan pada radio POP FM, karyawan mengalami proses dimana mereka melakukan pembelajaran yaitu beradaptasi dan melakukan perubahan. Proses pembentukan perilaku karyawan tersebut juga disertai dengan keteladanan dari atasan. Individu menginterpetasikan perilaku sebagai akibat dari (atau berhubungan dengan) bagian tertentu dari lingkungan yang relevan. Dalam mencapai tujuan bersama, interaksi masing-masing karyawan relatif tetap dan menciptakan suasana kekeluargaan. Radio Merapi Indah FM mengimplementasikan tipologi *kelab*.

b. Nilai-nilai yang tertanam pada masing-masing karyawan di radio Merapi Indah FM membentuk budaya kerja tim dan saling melengkapi. Aspek nilai-nilai kepemimpinan *Altruism* yang menjadi dasar dari nilai-nilai organisasi radio Merapi Indah FM. Radio ini mengaplikasikan nilai terminal dan nilai instrumental dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Organisasi ini berlandaskan nilai-nilai moral dalam bekerja untuk mencapai prestasi optimal dan bekerja untuk mendapatkan ridho Allah SWT. Logo dan visi misi dimaknai sebagai identitas radio yaitu sebagai radio yang mengakomidir kebutuhan masyarakat khususnya pendengar di bidang jasa, hiburan, dan informasi. Sedangkan pada radio POP FM, nilai-nilai yang ditanamkan adalah bentuk kedisiplinaan kerja masing-masing karyawan. Berpikir pragmatif kadang berlaku pada perusahaan ini, namun juga tidak jarang jika pemimpin terlalu mengontrol bawahan. Radio ini mengaplikasikan nilai terminal dan nilai instrumental dalam menciptakan *icon* perusahaan yaitu penyiar. Nilai-nilai yang ditanamkan pada budaya organisasi ini juga didasari oleh aspek nilai-nilai kepemimpinan yaitu *Power*. Logo dan visi misi radio POP FM dimaknai sebagai identitas yang mudah diingat, dimengerti oleh masyarakat khususnya pendengar sekaligus memberikan kepuasan.

c. Pada radio Merapi Indah FM, asumsi karyawan yang terbentuk adalah radio ini mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan. Karyawan turut andil dalam setiap pengambilan keputusan. Kesejahteraan karyawan yang merupakan hal utama. Pelatihan-pelatihan yang didapat oleh karyawan akan memberikan perubahan pada organisasi radio ini dan menjadikan bekal dalam pencapaian tujuan organisasi ini. Pada organisasi radio ini menekankan asas kekeluargaan dan demokrasi. Sedangkan pada radio POP FM, organisasi mampu mendominasi dan mengontrol lingkungannya dengan menyesuaikan diri untuk mencari dan mempertahankan ceruk pasarnya. Organisasi penyiaran radio POP FM merupakan organisasi yang menentukan kebenaran didasarkan pada proses legal dan rasional yang dipadukan dengan pendekatan pragmatis yaitu sesuatu dapat dipergunakan, diterapkan, atau dimanfaatkan, maka dianggap banar. Karyawan bekerja dengan maksimal dan tidak melakukan pelanggaran. Terdapat dua cara dalam jenjang karir karyawan pada perusahaan ini, jenjang karir secara vertical dan jenjang karir secara horizontal. Organisasi penyiaran radio ini dijalankan berdasarkan otokratis.

d. Budaya organisasi pada dua radio ini memiliki perbedaan dalam mengimplementasikan budaya organisasi. Radio Merapi Indah Fm menjalankan budaya organisasi berdasarkan demokratis.

Kesejahteraan karyawan diutamakan dengan adanya pemberian penghargaan berupa bonus kenaikan gaji berdasarkan kinerja. Sedangkan radio POP FM menjalankan budaya organisasi berdasarkan otokratis. Karyawan yang berorientasi uang, ditekankan untuk bekerja maksimal dan tidak melakukan pelanggaran agar tidak terkena sanksi yang mampu mengurangi jumlah nomial gaji yang diterima. Selain itu, radio Merapi Indah FM sesuai dengan teori organisasi modern dalam menjalankan organisasinya. Sedangkan radio POP FM sesuai dengan teori organisasi klasik dalam menjalankan organisasinya.

2. Keterbatasan penelitian

a. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini kurang begitu mendetail dalam menjabarkan penelitian dikarenakan keterbatasan peneliti mendalami aspek-aspek yang terkait penelitian, serta keterbatasan teori-teori yang mengkaji budaya organisasi khususnya pada nilai-nilai budaya organisasi.
b. Keterbatasan penelitian juga dikarenakan sulitnya peneliti dalam mengumpulkan data, karena perbedaan waktu kerja responden, sehingga sulit mengumpulkan seluruh responden.

3. Saran

a. Radio Merapi Indah FM

Budaya organisasi yang dijalankan berdasarkan demokrasi akan lebih baik jika terdapat peraturan yang mengatur tentang jenjang karir bagi karyawan. Sehingga karyawan terpacu untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian agar mampu berkembang ke jabatan yang lebih tinggi.

b. Radio POP FM

Budaya organisasi yang dijalankan berdasarkan otokratis ini akan lebih maksimal dalam pelaksanaannya jika terdapat sistem penghargaan yang diberikan bagi setiap karyawan. Sehingga dalam bekerja, karyawan tidak hanya berusaha melaksanakan semua peraturan yang ada tetapi juga merasakan sistem penghargaan yang diberikan oleh perusahaan atas kinerja yang dilakukan.

c. Peneliti Selanjutnya

Untuk peneliti yang akan melakukan penelitian selanjutnya diharapkan lebih memperdalam aspek-aspek budaya organisasi dan atau mengganti objek penelitian untuk diteliti terkait dalam budaya organisasi perusahaan radio lokal. Sehingga untuk penelitian selanjutnya didapatkan kesimpulan yang lebih kuat, dan menemukan lagi teori-teori mengenai budaya organisasi perusahaan radio lokal.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku :

Adam, Ibrahim, *Teori, perilaku, dan budaya organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2010.

Darsono, *Budaya Organisasi Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial, Dan Politik.* Jakarta: Diadit Media, 2006.

Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif.* Malang: IKIP, 1990.

Idrus, Muhammad, *Metode Penelitian Ilmu Sosial.* Jakarta: Erlangga, 2009.

Ivancevich , John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Organizational Behavior And Management, Seventh Edition, Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Gina Gania. Jakarta: Erlangga, 2006.

Kreitner Robert, Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi, Organizational Behavior* 5^{th}, Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat, 2005.

Laksmi, Asri Riani, *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.

Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi Edisi 10*. *Terj*. Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti. Yogyakarta: ANDI, 2006.

Miftah, Thoha, *Perilaku Organisasi: konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT RajaGrafindo

Moeljono, Dr. Djokosantoso, *CULTURED! Budaya Organisasi dalam Tantangan.* Jakarta: PT.Elew Media Komputindo, 2005.

Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif* . Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.

Effendy, Onong Uchjana, *Radio Siaran Teori dan Praktek*. Bandung: CV. Mandar Maju, 1990.

Prabu, Anwar Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT.Refika Aditama, 2008.

Salim, Agus, *Teori dan Paradigma Sosial*.Yogyakarta: Tiara Wacana, 2001.

Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Robbins, Stephen P., *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2002.

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jawa Barat: IKAPI, 2005. Persada, 2003.

Suwarto, F.X., D. Koeshartono, *Budaya Organisasi:kajian konsep dan implementasi.* Yogyakarta: UAJY, 2009.

Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta: Salemba Empat, 2007.

Wisnu UR, Dicky., Siti Nurhasanah, *Teori Organisasi.* Malang: UMM Press, 2005.

Sumber Internet :

www.stiebumiputera.ac.id/mod.php?mod...op...cid, diakses pada 2 Maret 2010, 13.28 WIB.

Skripsi, Tesis, Penelitian :

Abrar, Nurcholis. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai RRI Yogyakarta." Skripsi Sarjana, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2009.

Kusuma, Alif Rahma. "Hubungan Budaya Komunikasi dan Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Radio PTDI Medari." Skripsi Sarjana, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2009.

Dokumen :

Dokumen Radio Merapi Indah FM
Dokumen Radio POP FM