

# **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP INOVASI PRODUK PADA TV BERITA MILIK PEMERINTAH INDONESIA (STUDI KASUS PADA LPP TELEVISI REPUBLIK INDONESIA)**

**Ardino Yosland Putranto**

*Fakultas Ekonomi Univeristas Trisakti*

**Wahyuningsih**

*Fakultas Ekonomi Univeristas Trisakti*

## ***Abstract***

*In the era of open competition and is very tight at this time, product innovation is not an option but a necessity. The changes and dynamics in market and also the environment in general, can not be ignored if you want to continue to survive in the business. Accordingly, this case study attempted to analyze on product innovation, particularly in relation to organizational culture. Case studies conducted at the Institute for Public Broadcasting (LPP) Televisi Republik Indonesia (TVRI) as a government-owned TV station news which is also the oldest TV station in Indonesia. The analysis focused on the influence of organizational culture - which includes the type of adhocracy and hierarchy culture - to product innovation in TVRI. Data were obtained through questionnaires to managers and staff of the news division field. With the method of multiple regression analysis, the results suggest that there are cultural influences of organizational culture that include adhocracy and hierarchy culture to product innovation either jointly or individually. The type of culture that encourages more product innovation happening in the LPP TVRI is adhocracy culture. This indicates that TVRI should immediately make the transition a culture that has been more dominant, the hierarchy culture, toward a more flexible and responsive to environmental changes, which is adhocracy culture. Thus expected to be able to support its role in maximizing the function of public institutions to provide more balanced information on the people of Indonesia.*

**Keywords:***Organizational Culture, Cultural Adhokrasi, Cultural Hierarchy, Product Innovation.*

## PENDAHULUAN

Infomasi adalah salah satu sumber daya yang sangat penting dalam setiap organisasi. Terlebih di era globalisasi seperti saat ini, setiap individu atau entitas bisnis sangat berkepentingan untuk mengetahui perkembangan terkini yang terjadi di berbagai belahan dunia dan di berbagai aspek kehidupan. Informasi yang lengkap dan akurat serta dapat dijaring secara cepat akan mampu menunjang penciptaan keunggulan-keunggulan dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat dan cepat dibanding kompetitor.

Saat ini, beragam informasi dapat di akses dengan cukup mudah melalui bermacam jenis media, mulai dari surat kabar, majalah, televisi, radio, dan yang paling terkini dan sangat populer adalah internet. Dari beragam media sebagai sumber informasi tersebut, televisi (TV) menjadi salah satu media penting dan memiliki peran yang besar dalam mendapatkan akses infromasi terkini secara mudah di Indonesia. Mengapa TV? Ya, karena TV bukan lagi merupakan barang mewah bagi masyarakat Indonesia. Bahkan hampir semua rumah tangga di Indonesia memiliki paling tidak satu buah televisi di ruang keluarga mereka. Rutinitas menonton TV pun cukup tinggi, ditambah lagi pertumbuhan jumlah stasiun televisi di Indonesia yang secara perlahan terus bertambah, tidak hanya TV yang berkategori sebagai TV Hiburan tetapi juga termasuk TV Berita.

Sejalan dengan tingginya kebutuhan informasi dan bertambahnya media penyedia informasi, maka mau tak mau persaingan menjadi ketat dan dibutuhkan kreativitas dalam merancang produk-produk informasi ini. Bagi stasiun TV, produk informasi yang ditawarkan adalah dalam bentuk program acara yang tak lain merupakan representasi ataupun bentuk pengolahan informasi yang akan disajikan pada masyarakat. Banyaknya pilihan produk disertai kreativitas ataupun inovasi dalam penyajiannya, tentu merupakan keunggulan kompetitif yang dapat diandalkan dalam memenangkan persaingan di industri televisi ini.

Banyak pula penulis dan periset yang menyatakan hal tersebut diatas. Seperti Cooper dan Kleinschmidt, Damanpour dan Evan, Damanpour dan Gopalakrishnan (Valencia et.al, 2010) yang menyatakan bahwa inovasi merupakan kunci dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan menciptakan kesuksesan bisnis di pasar. Selain itu, banyaknya kompetitor dalam industri dan semakin terbatasnya daur hidup dari suatu produk menuntut dihasilkannya gagasan produk baru yang mengikuti perubahan atau reaksi dari pasar. Dalam literatur, inovasi sendiri didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan dan mengembangkan sesuatu yang baru baik itu produk, proses, material

maupun jasa, yang berbeda dari kondisi sebelumnya yang akan diperkenalkan kepada masyarakat/ konsumen yang membutuhkan (Tidd et.al, 2005).

Salah satu program stasiun TV yang belakangan ini terlihat mengalami proses inovasi adalah program acara siaran berita. Pentingnya inovasi ternyata juga telah disadari oleh stasiun TV, termasuk stasiunTV yang berbasis pada berita. Kesan kaku dan serius yang dulu melekat pada acara siaran berita, sekarang ini berubah menjadi lebih santai dan kadang tersaji ringan dengan sisipan tampilan atau hiburan tertentu yang menarik. Alhasil, bukan hanya didominasi orang dewasa dan tua, anak muda pun sekarang ini menjadi lebih tertarik dan peka terhadap informasi dan berita.

TVRI, stasiun TV milik pemerintah yang sekarang berubah status menjadi Lembaga Penyiaran Publik (LPP), adalah pelopor stasiun TV di Indonesia. Pada era 90-an, TVRI memiliki program siaran berita 'Dunia Dalam Berita' yang menjadi raja dan acuan bagi stasiun TV swasta yang baru bermunculan. TVRI yang termasuk lebih berkategori sebagai TV Berita, kini memiliki pesaing kuat dalam kategori yang sama, yaitu Metro-TV dan TVOne. Lalu bagaimana yang terjadi saat ini, apakah TVRI juga melakukan inovasi ditengah semakin tingginya persaingan? Apakah budaya organisasinya mendukung inovasi di lembaga non profit ini? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang coba akan dijawab melalui studi kasus ini.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi - yang mencakup jenis budaya adhokrasi dan budaya hierarki - terhadap inovasi produk pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) Televisi Republik Indonesia (TVRI), stasiun televisi tertua di Indonesia. Hal ini penting untuk memahami faktor budaya manakah yang sebenarnya lebih dominan di TVRI, serta untuk mendapatkan wawasan tentang bagaimana seharusnya TVRI melakukan inovasi di era persaingan yang ketat sekarang ini.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Inovasi Produk**

Kata inovasi telah menjadi semacam kata kunci di bidang operasi dan produksi yang begitu populer saat ini. Inovasi sendiri dalam literatur oleh Tidd et.al (2005) didefinisikan sebagai proses untuk meningkatkan dan mengembangkan sesuatu yang baru baik itu produk, proses, material maupun jasa, yang berbeda dari kondisi sebelumnya yang akan diperkenalkan kepada masyarakat/ konsumen yang membutuhkan.

Kreativitas dan inovasi dijelaskan Martin & Terblance (2003) memiliki peran dalam proses perubahan untuk bertahan hidup. Alhasil perusahaan dan para pemimpinya akan berusaha membuat suatu kerangka institusi yang didalamnya terdapat kreativitas dan inovasi sebagai budaya dasar bersamaan dengan teknologi dan perubahan lainnya. Oleh karena itu, inovasi sering diasosiasikan dengan perubahan.

Inovasi dianggap sebagai sesuatu yang baru yang mengarahkan pada perubahan. Namun, perubahan tidak dapat selalu dianggap sebagai inovasi selama tidak melibatkan ide baru dan peningkatan organisasi seperti yang dijelaskan oleh CIMA study text, West dan Far (Martin & Terblance, 2003). Amar V. Bhide dalam bukunya, *The Origin and Evolution of New Business* (Boone dan Kurtz, 2007) menyatakan bahwa inovasi jarang terjadi dalam lompatan-lompatan besar melainkan dalam langkah-langkah kecil, ketika pengusaha mencoba memodifikasi kecil atas kondisi status quo serta mengabaikan gagasan yang ditolak oleh pasar.

Inovasi juga didefinisikan sebagai istilah yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi membuat nilai dengan mengembangkan pengetahuan baru atau menggunakan pengetahuan yang sudah ada lewat cara yang baru (Jamrog et.al, 2006). Carnegie et. al (Prajogo dan McDermott, 2011) penambahan nilai dalam inovasi mencakup secara langsung untuk perusahaan dan pelanggan secara tidak langsung. Sejalan dengan hal itu Alkhaliq (2011) pada bukunya *Praktis Berinovasi* menjelaskan bahwa inovasi merupakan penciptaan sesuatu yang baru atau mengembangkan barang, jasa, atau sistem yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan orang, masyarakat, perusahaan, atau institusi pemerintahan dan tidak harus bertujuan ekonomi karena banyak tujuan lain yang dapat melatarbelakangi inovasi.

Jamrog et.al (2006) memaparkan bahwa tidak ada tombol tunggal untuk mendorong semuanya sekaligus, terdapat berbagai pendekatan untuk memacu inovasi, tetapi tidak menjamin akan menjadi cara yang terbaik bagi semua perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa menjadi perusahaan yang inovatif biasanya melihat dari keseluruhan sistem, dari budaya sampai ke proses untuk strategi.

Ada dua sumber yang bisa menimbulkan kegiatan inovasi, dalam penelitian Sari (2011) menjelaskan dua sumber yaitu lingkungan dalam perusahaan (*internal environment*) Menurut Porter di dalam perusahaan, inovasi muncul dari kegiatan pengembangan dan penelitian R&D. Lingkungan di luar perusahaan (*eksternal environment*) Inovasi muncul karena interaksi dengan unsur-unsur lingkungan luar perusahaan. Misalnya untuk mendapatkan faktor-faktor produksi seperti mesin, informasi atau faktor produksi lain seperti

dikatakan Bossant dan Pavvit. Menurut Kotler dan Keiler sebuah ide muncul dari output misalnya dalam kegiatan penjualan produk, kontak dengan pelanggan atau terdorong oleh acuannya kegiatan pesaing.

Pada sumber lain membahas mengenai pencarian ide inovasi dikatakan terdapat dua poin yang harus dikuasai agar tidak merasa kesulitan mencari ide inovasi (Alkhaliq, 2011). Kedua poin tersebut adalah dengan mengetahui kebutuhan orang lain. Kebutuhan disini dikategorikan menjadi dua jenis yakni kebutuhan fisik yaitu kebutuhan yang harus dipenuhi dengan materi seperti makanan, rumah, pakaian, kendaraan, dan sebagainya. Lalu yang kedua adalah kebutuhan nonfisik yakni kebutuhan yang harus dipenuhi dengan nonmateri seperti kesehatan, rasa aman, pendidikan, jaminan masa depan, dan sebagainya maka tercipta inovasi pembentukan asuransi. Selanjutnya adalah dengan mengetahui keinginan orang lain, sama seperti kebutuhan, keinginan disini juga dibagi menjadi keinginan fisik yakni hawa nafsu untuk memiliki barang yang bersifat fisik seperti keinginan akan hunian yang eksklusif, mobil mewah *limited edition*, dan sebagainya. Sedangkan keinginan non fisik adalah popularitas, kemewahan, kehormatan, dan sebagainya.

Inovasi terutama yang menyangkut produk maupun jasa memiliki korelasi yang kuat terhadap posisi persaingan maupun peningkatan pasar. Menurut Tidd et.al (2005) inovasi memberikan kontribusi yang besar terhadap kemampuan bersaing perusahaan dengan memperkenalkan produk baru yang inovatif, lebih cepat masuk ke pasar daripada kompetitor' dan memperoleh kesempatan yang lebih baik dan banyak di pasar, dibandingkan dengan para kompetitornya.

Pengaruh inovasi produk pada kinerja bisnis telah menjadi salah satu isu-isu yang paling penting dalam literatur terbaru. Dari sudut pandang positif, inovasi produk mewakili penyediaan solusi terhadap ancaman dan peluang pasar, menciptakan dasar untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan baik ke masa depan Hult et al (Espalardo & Ballester, 2009). Namun, inovasi produk dinyatakan sebagai kegiatan yang mahal dan berisiko oleh Simpson et al (Espalardo & Ballester, 2009).

Lin dan Chen (2006) berpendapat inovasi produk saat ini ditandai oleh teknologi tinggi dan pasar berisiko, peningkatan biaya R & D, kompleksitas besar dan waktu sampai ke pasar yang lebih pendek, sehingga akan melampaui kemampuan suatu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan dikatakan Jaruzelki et. al harus membentuk sebuah strategi inovasi yang selaras dengan keseluruhan strategi, memilih proyek dengan proposisi nilai terbaik, mengelola sistem secara efisien sehingga tidak membuang-buang waktu atau

sumber daya, dan mengkomersialkan inovasi dengan baik, dengan semua orang bekerja sama sebagai tim (Jamrog et.al, 2006)

Alkhaliq (2011) menjelaskan bahwa inovasi yang terjadi di masa lalu lebih mengedepankan nilai fungsi produk. Akan tetapi, pada masa sekarang banyak yang mengedepankan nilai lain daripada sekedar fungsi utama. Bahkan banyak yang mengedepankan inovasi dalam desain. Inovasi produk merupakan pengembangan dari produk yang baru atau meningkatkan produk baik barang maupun jasa yang ada yang sukses dikenalkan ke pasar.

Menurut Damanpour, Kimberly dan Evanisko (Valencia et.al, 2010) inovasi produk merupakan tipe inovasi yang berhubungan dengan kegiatan utama atau primer dari suatu perusahaan. Inovasi produk adalah pengenalan layanan yang baik atau yang baru atau secara signifikan ditingkatkan dalam hal karakteristik atau kegunaan. Inovasi produk dapat menjadi sumber penting dari keunggulan kompetitif yang dapat mengakibatkan peningkatan kinerja (Camison dan Lopez, 2009).

### **Budaya Organisasi**

Sebelum membahas lebih jauh mengenai budaya organisasi perlu dipahami terlebih dahulu pengertian dari budaya itu sendiri. Menurut Edgar H. Schein dalam bukunya *Organizational Culture and Leadership* diuraikan bahwa budaya adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/ diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah tersebut (Pabundu, 2010:3).

Dikaitkan dengan organisasi, budaya organisasi dijelaskan sebagai suatu kegiatan berbagi filosofi, norma, ideologi, nilai, kepercayaan, asumsi, perilaku, harapan yang dirajut bersama menjadi organisasi menurut Kilman et. al (Lund, 2003). Pada pendapat Deal (Lund, 2003) diuraikan lebih lanjut budaya organisasi sebagai sebuah penemuan manusia yang menciptakan kebersamaan dan arti serta menginspirasi timbulnya komitmen dan produktivitas.

Definisi budaya organisasi lain oleh Denilson dan Mishra (Chang dan Lee , 2007) dinyatakan sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan

sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Chang dan Lee (2007) melanjutkan bahwa setiap orang memiliki ciri khas dengan berbagai karakteristik dan gaya perilaku.

Berbagai organisasi bisnis juga datang dengan mewarisi budaya mereka untuk dampak operasi organisasi. Schein (Chang dan Lee, 2007) mengungkapkan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua lapisan konsep karakteristik yaitu terlihat dan tak terlihat. Lapisan yang terlihat berarti bangunan luar, pakaian, model perilaku, peraturan, cerita, mitos, bahasa dan ritual atau upacara. Lapisan tak terlihat berarti nilai-nilai bersama, norma, iman dan asumsi bisnis anggota organisasi. Budaya organisasi, di samping kemampuan untuk mengintegrasikan kegiatan sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan baik dengan lingkungan eksternal untuk respon yang cepat dan tepat seperti dikatakan oleh Daft (Chang dan Lee, 2007).

Adapun dijelaskan Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi yaitu : (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi memengaruhi perilaku kita di pekerjaan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda (Wibowo,2011). Singkatnya, budaya organisasi merupakan bagaimana berbagai hal dilakukan di sekitar lingkungannya, seperti dikatakan oleh Cameron dan Quinn, bahwa organisasi yang berbeda memiliki budaya yang berbeda juga (Chuttipattana dan Shamsudin, 2011).

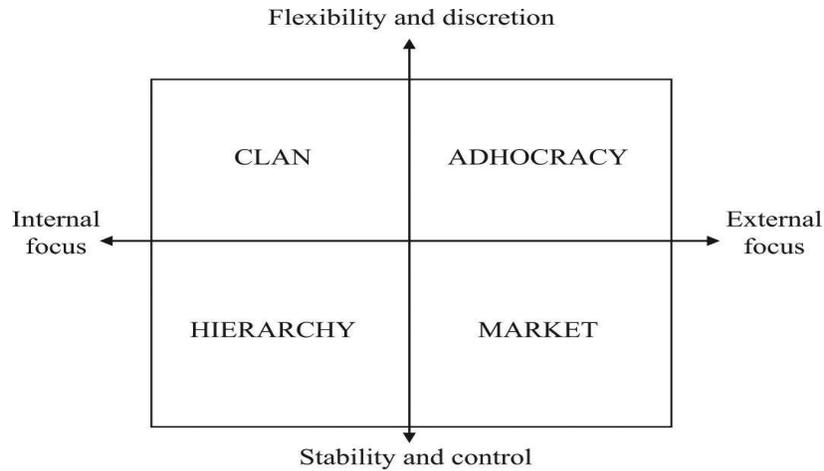
Budaya organisasi dapat dibangun melalui berbagai macam sumber, baik internal maupun eksternal organisasi. Dalam bukunya Wibowo (2011) mengutip Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, memerhatikan adanya tiga sumber yang dapat menciptakan budaya organisasi , yaitu melalui *company founder* (pendiri perusahaan), hal ini dikarenakan pendiri perusahaan memainkan peran penting dalam menerima staf pada awalnya, maka sikap dan nilai-nilai siap disampaikan pada pekerja baru. Sebagai hasilnya pandangan mereka diterima orang dalam organisasi dan tepat seperti diinginkan selama pendiri masih berperan. *Experience with the environment* ( pengalaman dengan lingkungan)Budaya organisasi sering berkembang di luar pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternal. Setiap organisasi harus menemukan ceruk atau celah bagi dirinya dalam industri dan di pasar. *Contact with other* ( kontak dengan orang lain) Budaya organisasi juga berkembang di luar kontak antara kelompok individu dalam organisasi yang datang berbagi interpretasi kejadian dan tindakan dalam organisasi.

Untuk menganalisa jenis budaya yang memengaruhi inovasi produk, maka digunakan model klasifikasi jenis budaya yang diusulkan oleh Cameron dan Quinn (Valencia et. al, 2010) yakni *competing values framework* (cvf). Cameron dan Freeman dalam penelitiannya (Daulatarm, 2003) mengklasifikasikan empat jenis budaya berdasarkan dua dimensi: kebijakan fleksibilitas dibandingkan dengan stabilitas dan control (sumbu y-pada gambar), lalu fokus eksternal dibandingkan dengan fokus internal dan integrasi (sumbu x – pada gambar) serta empat dari enam karakteristik yakni karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi, dan kriteria sukses maka budaya organisasi dibagi menjadi empat jenis budaya, yaitu:

Budaya Informal (*Ad hoc* *racy Culture*) *Ad hoc* *rarchy* atau biasa disebut *development culture* menekankan pada fleksibilitas dan perubahan serta berorientasi eksternal. Jenis budaya ini adalah organisasi yang sangat dinamis, terdapat jiwa kewirausahaan, kemampuan beradaptasi, dan kreativitas. Pemimpin organisasi ini cenderung berjiwa usaha. Karakteristiknya meliputi penekanan pada kreativitas, jiwa wirausaha, dan pengambil risiko. Adapun pegangan jenis budaya ini adalah adanya komitmen untuk pengembangan dan inovasi, serta kemauan yang tinggi terhadap pesaing. Prioritas utamanya adalah lebih menekankan pada pertumbuhan dan inovasi agar siap terhadap tantangan-tantangan baru. Budaya Suku (*Clan Culture*) jenis budaya ini adalah organisasi yang sangat pribadi, yang di dalamnya terdapat keterpaduan, keikutsertaan, kerjasama, kelompok dan perasaan seperti keluarga. *Clan Culture* menekankan pada fleksibilitas tetapi fokus pada internal organisasi. Karakteristik dari *clan culture* mencakup kerjasama, keterlibatan karyawan serta komitmen perusahaan pada karyawan. Adapun pegangan jenis budaya ini adalah kesetiaan dan tradisi sedangkan prioritas utamanya adalah lebih menekankan pada sumber daya manusia yang memiliki moral dan komitmen yang tinggi pada perusahaan/organisasi.

Budaya Pasar (*Market Culture*) *Market culture* berfokus atau berorientasi eksternal dan terkontrol. Nilai-nilai dasar dari budaya ini adalah produktivitas dan daya saing. Adapun pegangan jenis budaya organisasi ini adalah penekanan pada tugas dan tujuan untuk bekerjasama guna mencapai tujuan prioritas utamanya menekankan pada persaingan dan prestasi, sehingga memperoleh keunggulan pasar. Budaya Tingkatan (*Hierarchy Culture*) jenis budaya ini menjunjung kebijakan dan peraturan resmi guna mencapai tujuan organisasi. *Hierarchy culture* yang tidak hanya berorientasi internal tetapi juga terkontrol. Efisiensi, koordinasi, kesetiaan pada peraturan serta peraturan itu

sendiri merupakan karakteristik utamanya. Sedangkan prioritas utamanya lebih menekankan pada kestabilan dan ramalan akan kelangsungan organisasi.

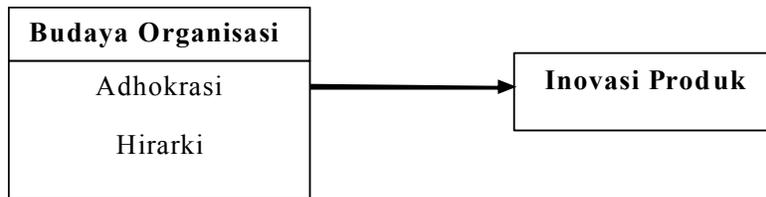


Source: Cameron and Quinn (1999)

### Kerangka Teoritis

Menurut Hartman (Valencia et. al, 2010) budaya organisasi dapat memengaruhi perilaku dari karyawan atau pekerja. Budaya organisasi menggerakkan mereka untuk menerima inovasi sebagai nilai fundamental dari organisasi dan merasa lebih terlibat dalam kegiatan bisnis. Martins dan Terblanche (2003) pun senada, beranggapan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang dapat menstimulasi atau memancing perilaku inovatif diantara para karyawan dalam suatu organisasi. Adapun Valencia et.al (2010), dalam penelitiannya menyatakan bahwa jenis budaya adhokrasi mendukung terciptanya inovasi produk, sedangkan jenis budaya hierrarki memiliki pengaruh sebaliknya.

Dari beberapa studi yang disebutkan diatas, maka menarik untuk meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi produk dalam konteks Indonesia. Bagan berikut menunjukkan rerangka konseptual penelitian ini:



### **Pengembangan Hipotesis**

Tiga penelitian empiris terbaru oleh Jaskyte, Jaskyte dan Kisieliene (Valencia et. al, 2010) memberikan bukti untuk mendukung hubungan budaya organisasi terhadap inovasi produk. Seiring dengan temuan lain, Jaskyte menemukan bahwa inovasi dalam organisasi secara signifikan dan berhubungan positif dengan dimensi budaya yang mirip dan mengarah pada fleksibilitas dan negatif bila terkait dengan stabilitas.

Selain itu, Goffin dan New menjelaskan bahwa budaya organisasi yang berorientasi eksternal merupakan pusat dari keunggulan dalam pengembangan produk berdasarkan keinginan pelanggan (Prajogo dan McDermott, 2011). Dengan demikian perusahaan yang bertujuan unggul dalam inovasi produk akan identik dengan budaya yang berkarakter fleksibel dan berorientasi eksternal. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa jenis budaya organisasi dalam model Cameron dan Quinn yang digunakan pada penelitian ini yang paling menunjukkan dukungan terhadap inovasi produk adalah jenis budaya *adhocracy* yang menganut karakteristik fleksibilitas dan orientasi eksternal

#### **H1: Terdapat pengaruh antara budaya adhokrasi terhadap inovasi produk.**

Berkaitan dengan dimensi kedua, internal fokus / fokus internal, Deshpande et al menunjukkan bahwa budaya dengan penekanan internal (integrasi, sedikit aktivitas baru) dapat menyebabkan bisnis menjadi kurang memperhatikan perubahan pasar, padahal hal tersebut adalah sesuatu yang sangat diperlukan dalam proses inovasi khususnya inovasi produk (Valencia et. al, 2010).

Di sisi lain budaya hierarki, yang ditandai dengan stabilitas dan orientasi internal, menunjukkan pengambilan keputusan secara otoriter, formalisasi tinggi, penekanan pada proses internal, yang dengan kata lain menghambat terhadap inovasi produk. Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat terbentuk kesimpulan sementara atau hipotesis:

**H2: Terdapat pengaruh antara budaya hierarki terhadap inovasi produk.**

Berdasarkan Martins dan Terblanche (2003), menjelaskan budaya organisasi dapat mempengaruhi inovasi produk baik itu mendorong atau menghambat tergantung dari karakter spesifik dari budaya dalam mempengaruhi perilaku individu atau kelompok. Lebih lanjut dikatakan bahwa elemen dasar dari budaya memiliki efek ganda pada kreativitas dan inovasi yakni, dari perspektif sosialisasi dan koordinasi. Melalui sosialisasi, individu dapat mengetahui apakah perilaku kreatif dan inovatif merupakan bagian dari jalur bisnis. Pada saat yang sama, bisnis melalui kegiatan, kebijakan dan prosedur, dapat menghasilkan nilai-nilai yang mendukung kreativitas dan inovasi, dan kapasitas inovatif selanjutnya akan meningkat.

Mengenai budaya organisasi, ada kesepakatan dalam literatur tentang pentingnya untuk inovasi sesuai dengan yang dijelaskan Chang dan Lee, Martins dan Terblanche, (Valencia et. al, 2011) yakni, dalam rangka untuk keberhasilan berinovasi dan mengadopsi kemajuan teknologi, perusahaan harus memenuhi beberapa persyaratan dalam hal perilaku internal mereka dan hubungan eksternal mereka seperti diungkapkan Tylecote (Valencia et. al, 2011).

**H3: Terdapat pengaruh antara budaya organisasi yang mencakup budaya adhokrasi dan budaya hierarki secara bersama-sama terhadap inovasi produk.**

## **METODE PENELITIAN**

### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini termasuk dalam rancangan penelitian Uji Hipotesis untuk menguji pengaruh budaya organisasi yang dalam hal ini mencakup jenis budaya adhokrasi dan budaya hierarki terhadap inovasi produk pada LPP TVRI.

### **Variabel dan Pengukuran**

Berikut ini adalah uraian mengenai variabel dengan pengukurannya yang dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Valencia et. al (2010), Valencia et.al (2011), Prajogo dan McDerrmott (2011):

Variabel	Dimensi	Indikator
Budaya organisasi	Budaya Adhokrasi	a. Tempat yang dinamis dan berkewirausahaan b. Individu pengambil risiko, inovasi, kebebasan dan keunikan. c. Komitmen untuk inovasi d. Menjadi pemimpin produk dan innovator
	Budaya Hierarki	a. Tempat yang terkendali dan terstruktur. b. Keamanan kerja, kesesuaian dan stabilitas dalam hubungan. c. Mementingkan aturan formal dan tingkatan. d. Efisien dan penjadwalan yang mulus sesuai rencana.
Inovasi produk		a. Jumlah produk baru yang diperkenalkan b. Menjadi pionir dalam mengenalkan produk baru c. Usaha dalam inovasi produk

Dalam pengujian inovasi produk menggunakan skala 1= di bawah kompetitor, 2= hampir sama dengan kompetitor, 3 = sama dengan kompetitor, 4 = hampir di atas kompetitor, 5 = di atas kompetitor. Kompetitor yang dimaksud adalah Metro TV dan TVOne yang telah memposisikan dirinya sebagai stasiun tv swasta berbasis berita.

Untuk variabel budaya organisasi, diukur berdasarkan metodologi *organizational culture assessment instrument (OCAI)*, dimana item diorganisir dalam empat deskripsi (dari enam karakteristik) yakni karakteristik dominan, pengelolaan karyawan, perekat organisasi, dan kriteria kesuksesan. Keempat deskripsi ini disesuaikan dengan definisi dari masing-masing jenis budaya (adhocracy dan hierachy), dan digunakan skala Likert: 1= sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cukup setuju, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

### Sampel, Data dan Metode Analisis Data

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen dan karyawan bagian/bidang berita di TVRI yang meliputi siaran berita, *current affairs*, siaran olahraga, dan produksi berita dengan keseluruhan populasi sebesar 178 karyawan. Dengan begitu diharapkan akan terjaring informasi yang akurat berkaitan dengan peranan mereka yang

spesifik di dalam perusahaan mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi produk. Dengan metode *proportionate stratified random sampling*, populasi dibagi ke dalam 4 kelompok, yaitu siaran berita, siaran olah raga, current affair, dan produksi berita. Adapun jumlah sampel sebagai responden dalam penelitian ini ditentukan dengan pendekatan Slovin, yaitu sebanyak 64 responden.

Data penelitian dikumpulkan atau diperoleh melalui pengisian kuesioner kepada 64 responden tersebut, yang terdistribusi secara proporsional pada keempat sub-bagian yang telah disebutkan diatas.

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode Multiple Regression untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi, baik secara individu maupun secara serentak.

## **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Instrumen dan Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Instrumen.**

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrument penelitian, maka untuk menghindari terjadinya penyimpangan pada pengukuran dilakukan uji instrumen agar dapat menggambarkan tujuan dari penelitian (valid) dan juga dapat konsisten apabila dilakukan beberapa kali pendataan dalam waktu yang berbeda sehingga hasil pengukurannya dapat diandalkan (*reliable*).

Uji reliabilitas dengan melihat nilai Cronbach Alpha menunjukkan bahwa keseluruhan variable memiliki koefisien Alpha lebih dari 0,6 (Sekaran, 2007) sehingga dapat dinyatakan sebagai reliable

Uji validitas dengan melihat *p-values* terhadap keseluruhan sub-variabel penelitian juga menunjukkan hasil yang valid. Hasil uji telah memenuhi syarat validitas dimana *p-values* < 0.05.

#### **Uji asumsi klasik.**

Uji ini dibutuhkan untuk memenuhi asumsi-asumsi agar dapat memenuhi nilai estimasi yang efisien dari suatu persamaan korelasi. Adapun uji asumsi tersebut meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heterokedastis, dan autokorelasi.

Uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi variabel memiliki nilai lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data normal. Hasil pengujian normalitas residualpun menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,139, yang berarti lebih besar dari 0,05, sehingga kesimpulannya adalah distribusi dari eror normal dan asumsi normalitas terpenuhi.

Uji multikoleniaritas menunjukkan bahwa nilai dari Variance Inflation Factor (VIF) dari masing-masing variabel yakni budaya adhokrasi dan budaya hierarki memiliki nilai sebesar 1,372 yang berarti lebih kecil dari 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tidak terdapat multikolinearitas.

Uji heterokedastis menunjukkan korelasi antara Budaya Adhokrasi dengan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,859 dan korelasi antara Budaya Hierarki dengan *Unstandardized Residual* menghasilkan nilai signifikansi 0,738. Dari nilai-nilai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastis pada model regresi karena nilai signifikansi kedua variabel tersebut lebih dari 0,05.

Uji autokorelasi dengan tes Durbin Watson menunjukkan nilai sebesar 1,751 pada analisis penelitian. Dengan jumlah sampel berjumlah 64, maka nilai dl yang didapat adalah 1,514 dan du sebesar 1,652. Maka nilai Durbin Watson sebesar 1,751 berada di daerah antara du dan (4-du) yang berarti berada pada daerah yang tidak mengalami autokorelasi.

## Pembahasan Hasil Studi

### Hipotesis 1:

Hasil pengujian hipotesis 1 secara statistik yang menunjukkan nilai Koefisien Regresi Budaya Adhokrasi terhadap Inovasi Produk adalah sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.522	1.857		1.896	.063
	Budaya Adhokrasi	.296	.081	.422	3.668	.001

a. Dependent Variable: Inovasi Produk

Sumber : Data diolah

Hasil pengujian regresi di atas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang berarti kurang dari 0,05. Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan kata lain hipotesis di atas diterima yang membuktikan terdapat pengaruh antara budaya adhokrasi terhadap inovasi produk. Dalam penelitian ini terbukti bahwa budaya adhokrasi menjadi jenis budaya yang mendorong atau berpengaruh terhadap inovasi produk. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Prajogo dan McDermott (2011) bahwa budaya adhokrasi memiliki pengaruh pada kegiatan operasi yang salah satunya adalah berkaitan dengan inovasi produk.

Berdasarkan persamaan di atas nilai konstanta menunjukkan besarnya variabel dependen (Inovasi Produk) jika nilai variabel independen (Budaya Adhokrasi) adalah konstan. Sedangkan nilai koefisien yang positif pada variabel independen menunjukkan adanya pengaruh positif dari variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya nilai koefisien pada regresi ini mengandung arti bahwa apabila budaya adhokrasi meningkat sebesar 1 satuan, maka kecenderungan inovasi produk meningkat 0,296 satuan. Nilai tersebut dapat digambarkan dari karakter budaya adhokrasi, jika suatu organisasi terus berusaha menyesuaikan diri pada suatu lingkungan bisnisnya dan menanamkan semangat akan mengejar inovasi sehingga melepaskan diri dari kebuntuan suatu masalah dan keterbatasan maka akan berdampak sejalan sebesar 29,6% dengan usaha organisasi secara keseluruhan meningkatkan kecepatan dalam perbaikan dan pengembangan produk lewat pemanfaatan teknologi serta lebih tanggap atau responsif terhadap produk baru dari kompetitor.

Dikaitkan penjelasan di atas dengan penerapan yang terjadi pada TVRI, memang menunjukkan pengaruh yang tidak terlalu besar antara budaya adhokrasi terhadap inovasi produk. Walaupun begitu pengaruh karakter dari budaya adhokrasi yang paling terlihat dalam lembaga ini antara lain adanya upaya dalam mempersiapkan diri untuk menyesuaikan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis, efeknya pada perbaikan kinerja siaran berita khususnya dalam pemanfaatan teknologi adalah pada saat ini TVRI sudah menggunakan tampilan layar belakang (*background*) dengan teknologi virtual sehingga mempermudah dalam penggantian *setting* siaran dengan cepat dan mudah sesuai situasi. Selain itu, untuk memberikan kemasan yang lebih baik kepada pemirsanya, siaran berita TVRI sudah bisa menampilkan gambar secara penuh saat ini dengan tampilan 2 penyiar sekaligus. Adanya semangat dalam mengejar inovasi yang telah dilakukan stasiun tv lain juga masih terasa pada TVRI walaupun tidak terlalu maksimal karena keterbatasannya, paling tidak sejak 2008 TVRI sudah mulai melakukan transisi sistem penyiaran dari analog

ke digital walaupun belum seluruhnya diterapkan. Transisi ini membantu dalam memperbaiki kualitas produk program siarannya yang akan lebih baik dari segi gambar dan suara yang dihasilkan meski dilakukan saat alat penerima siaran berada dalam kondisi bergerak dengan kecepatan tinggi.

TVRI memiliki 27 stasiun daerah menyebar di seluruh Indonesia bahkan pada terjadi penambahan 3 stasiun penyiaran yaitu di Gorontalo, Sulawesi Tenggara dan Nusa Tenggara Barat. Hal tersebut tentunya menimbulkan masalah dalam melakukan sinergi antara stasiun pusat dengan daerah dalam penyiaran. Tentu pihak manajemen tidak membiarkan masalah tersebut berlangsung terus menerus hingga menuju kebuntuan, adanya pemanfaatan *satelite news gathering* (SNG) dijadikan sebagai solusi. Alhasil, TVRI dapat meningkatkan siaran *livecross* nya antara daerah dengan stasiun pusat.

**Hipotesis 2:**

Hasil pengujian hipotesis 2 secara statistik yang menunjukkan nilai Koefisien Regresi Budaya Hierarki terhadap Inovasi Produk adalah sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.390	2.431		.161	.873
	Budaya Hierarki	.381	.094	.460	4.075	.000

a. Dependent Variable: Inovasi Produk

*Sumber : Data diolah*

Hasil pengujian regresi di atas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05. Dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima, dengan kata lain hipotesis tersebut diterima yang membuktikan terdapat pengaruh antara budaya hierarki terhadap inovasi produk. Hasil ini sesuai dengan yang diungkapkan Martin dan Terblance (2003) Valencia et.al (2011) bahwa tingginya formalisasi dan sentralisasi akan mengurangi partisipasi karyawan serta menghambat proses kreativitas dalam mendukung inovasi produk. Selain itu orientasi internal cenderung kurang memperhatikan kebutuhan dari konsumen dan perubahan pasar.

Namun lebih lanjut dalam penelitian berikutnya (Valencia et.al, 2011) menyatakan bahwa memang budaya hierarki memiliki pengaruh terhadap inovasi, hanya saja orientasi strategi yang dianut sifatnya berbeda. Budaya hierarki menganut strategi inovasi yang mengarah pada imitasi atau pengikut dari pioneer. Hal ini dapat dilihat dari karakteristik dari budaya hierarki yang mengutamakan biaya produksi rendah. Hal tersebut identik dengan definisi dari orientasi imitasi yang cenderung menghindari biaya tinggi dalam investigasi dan pengembangan produk serta lebih suka menunggu apa yg dilakukan pioner dalam pengenalan produk nya untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan persamaan di atas nilai konstanta menunjukkan besarnya variabel dependen (Inovasi Produk) jika nilai variabel independen (Budaya Hierarki) adalah konstan. Nilai koefisien pada regresi ini mengandung arti bahwa apabila budaya hierarki meningkat sebesar 1 satuan, maka kecenderungan berpengaruh kepada inovasi produk sebesar 0,381 satuan. Nilai ini menggambarkan bahwa jika suatu organisasi yang menganut budaya hierarki mengutamakan suatu prosedur kerja yang efektif dengan mementingkan stabilitas dan kelancaran organisasi serta berupaya meminimalkan biaya produksi maka efeknya berpengaruh sebesar 38,1 % secara keseluruhan pada organisasi untuk berusaha merangsang kreativitas anggotanya untuk melakukan perbaikan serta pengembangan produk sesuai bidang atau tingkatan masing-masing lewat segala keterbatasan dan tekanan yang dialami untuk tujuan bertahan hidup dalam industri.

Status TVRI sebagai lembaga penyiaran publik, ditambah lagi adanya aturan selektif dalam menerima iklan untuk tambahan pendapatan, membuat mereka masih bergantung pada Negara dalam menunjang biaya operasionalnya. Oleh karena itu, tak heran jika biaya produksi yang rendah menjadi suatu keharusan dalam usaha pengembangan produknya untuk perbaikan kinerja mereka. Dampaknya dapat kita lihat lewat kemasam yang memang kalah dibandingkan stasiun tv lain, akan tetapi bukan berarti tidak ada perbaikan didalam keterbatasan tersebut. Efisiensi dan efektifitas yang menjadi pedoman kerja menuntut kreativitas para anggota nya dalam meningkatkan produksi program acara mereka, hal ini dapat dibuktikan dengan berkurangnya siaran ulang (*re-run*) dari 50% menjadi 5% dan peningkatan jam siaran dari 19 jam/hari menjadi 21,5 jam/hari dari 2006 hingga 2010.

Pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dan kreativitas dalam keterbatasan finansial disadari oleh pihak manajemen TVRI. Oleh karena itu, lembaga Negara ini memiliki balai pendidikan dan latihan (diklat) yang berfungsi dalam peningkatan keahlian dan pengetahuan anggota organisasinya dalam mendukung kinerja

pada bidang mereka masing-masing serta terdapat bantuan pendidikan di luar bidang siaran yang diberikan untuk menambah pengetahuan anggotanya sehingga dapat menciptakan ide-ide baru dari pengalaman tersebut yang berguna pada organisasi. Balai diklat tersebut selain berfungsi sebagai media peningkatan kualitas sumber daya manusia mereka, ternyata juga dibuka untuk umum bagi orang-orang di luar lembaga. Hal ini dijadikan salah satu solusi bagi TVRI untuk mendapatkan dana dari non APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) selain dari unit usaha lainnya.

Uji F merupakan pengujian hubungan regresi secara simultan dari variabel-variabel independen yang bertujuan untuk menguji apakah secara bersama-sama seluruh variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependennya.

**Hipotesis 3:**

Hasil pengujian hipotesis 3 secara statistik yang menunjukkan hubungan antara Regresi Budaya Organisasi, yang mencakup budaya adhokrasi dan budaya hierarki secara bersama-sama, terhadap Inovasi Produk adalah sebagai berikut:

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	260.542	2	130.271	10.561	.000 <sup>a</sup>
	Residual	752.458	61	12.335		
	Total	1013.000	63			

a. Predictors: (Constant), Budaya Hierarki, Budaya Adhokrasi

b. Dependent Variable: Inovasi Produk

Sumber : Data diolah (lihat lampiran)

Dari pengujian regresi dengan melihat tabel anova di atas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti  $sig < 0,05$  maka dengan kata lain  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menjelaskan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara budaya organisasi yang mencakup budaya adhokrasi dan budaya hierarki terhadap inovasi produk.

Sedangkan nilai koefisien model regresi yang dilakukan secara bersama-sama dari kedua jenis budaya terhadap inovasi produk dapat dilihat dari tabel berikut

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.767	2.452		-.313	.755
	Budaya Adhokrasi	.176	.090	.251	1.942	.057
	Budaya Hierarki	.273	.107	.329	2.545	.013

a. Dependent Variable: Inovasi Produk

Sumber : Data diolah

Hasil ini mempertegas penjelasan bahwa budaya organisasi, di samping memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan kegiatan sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan baik dengan lingkungan eksternal untuk respon yang cepat dan tepat seperti dikatakan oleh Daft (Chang dan Lee, 2007). Pengaruh yang dihasilkan budaya organisasi bisa mendorong atau menghambat inovasi produk (Martin dan Terblance, 2003) tergantung karakter spesifik dari budaya yang diterapkan (Chen Kao et.al, 2011).

Hal ini mempertegas penjelasan bahwa budaya organisasi, di samping memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan kegiatan sehari-hari karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan, juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan baik dengan lingkungan eksternal untuk respon yang cepat dan tepat seperti dikatakan oleh Daft (Chang dan Lee, 2007). Pengaruh yang dihasilkan budaya organisasi bisa mendorong atau menghambat inovasi produk (Martin dan Terblance, 2003) tergantung karakter spesifik dari budaya yang diterapkan (Chen Kao et.al, 2011).

Berdasarkan pembahasan di atas disimpulkan bahwa pada TVRI ternyata jika kedua jenis budaya tersebut yakni budaya adhokrasi dan hierarki diterapkan secara bersama-sama akan mempengaruhi proses terciptanya inovasi produk yang akan cenderung positif jika peningkatan dari kedua jenis budaya tersebut cukup signifikan, pengaruh tersebut didapat lewat fungsi dari budaya yakni meliputi fungsi sosialisasi yang memberikan pemahaman kepada anggota-anggota organisasi yang terus menerus diwarisi mengenai jalur bisnis organisasi. Kemudian dipertegas lewat fungsi koordinasinya melalui kebijakan tertulis tentang peraturan sehingga kedua fungsi budaya tersebut akan membiasakan individu di dalam organisasi untuk mengatur bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi dan merespon tentang masalah-masalah eksternal dan menciptakan keterpaduan internal atau komitmen bersama dalam mencapai sasaran organisasi.

Bentuk sosialisasi dari TVRI kepada anggota organisasinya dengan memberikan penekanan bahwa lembaga mereka merupakan lembaga non profit sehingga arah dalam kegiataannya tidak berpatokan pada komersialisasi saja atau bentuk berita yang sifatnya “panas” saja, justru TVRI berperan dalam penetralisir dengan memberikan penyampaian berita yang netral dari dari kedua sisi dan mengedepankan sisi edukasi agar terjaga budaya pemersatu bangsa untuk menjalin persatuan dan kesatuan. Hal tersebut dipertegas dalam fungsi koordinasi nya lewat penetapannya pada visi, misi serta kebijakan TVRI.

Efek yang dilihat seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa lebih banyak peningkatan perbaikan dalam pengembangan produk seperti perbaikan dalam segi pemanfaatan teknologi dan upaya memaksimalkan kualitas sumber daya manusia dari internal lembaga lewat program balai diklat. Inovasi yang dapat dilakukan TVRI saat ini baru sebatas inovasi yang berorientasi sebagai imitasi dalam bentuk perbaikan. Selain itu, peningkatan jam siaran juga membuktikan mereka masih bisa berusaha melakukan penambahan jumlah produksi walaupun di tengah keterbatasan dana yang terlihat dari masih kurangnya kompetitif kemas di layar kaca.

Namun di sisi lain secara bersamaan adanya semangat mengejar inovasi serta usaha dalam mengikuti tuntutan menyesuaikan diri dari perubahan lingkungan bisnis membuat mereka tak menyerah untuk berusaha tak membiarkan kebuntuan. Dengan memanfaatkan unit usaha lain untuk tambahan pendapatan non APBN, lembaga ini mulai melakukan transisi perbaikan dari segi kualitas tampilan agar paling tidak masih mendapat simpati dari pemirsa setia nya dan meningkatkan fungsinya sebagai media pelayanan publik kepada masyarakat dan pemersatu bangsa.

### Uji Model

Pengujian ini menjelaskan seberapa besar perilaku dari variabel independen mampu menjelaskan perilaku atau variasi dari variabel dependen. Nilai koefisien determinasi diantara 0 dan 1.

**Tabel Koefisien determinasi ( $R^2$ ) Uji Model**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.507 <sup>a</sup>	.257	.233	3.51217

a. Predictors: (Constant), Budaya Adhokrasi, Budaya Hierarki

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel di atas angka R sebesar 0,507 menunjukkan bahwa korelasi pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi produk dalam kisaran sedang. Nilai  $R^2$  pada tabel menunjukkan pengaruh yang diberikan budaya organisasi yang mencakup budaya adhokrasi dan budaya hierarki terhadap inovasi produk sebesar 0,257 satuan atau 25,7% dan sisanya inovasi produk dipengaruhi oleh faktor lain di luar budaya organisasi. Semakin mendekati 1 maka menunjukkan bahwa model semakin fit atau bagus.

Hasil penelitian dan pengolahan yang dilakukan, menunjukkan nilai yang tidak terlalu besar sehingga kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen cukup terbatas. Situasi ini lebih kurang kemungkinannya diakibatkan oleh responden yang mayoritas cenderung memilih skor kisaran 3 pada kuesioner dengan tujuan tidak ingin mengambil risiko akibat dominannya budaya hierarki pada diri mereka yang mengutamakan keamanan kerja dan stabilitas perusahaan.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dalam rangka menjawab perumusan masalah yang telah disusun sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan mengacu pada hasil pengujian hipotesis penelitian, bahwa jenis budaya adhokrasi memiliki pengaruh terhadap inovasi produk. Budaya adhokrasi yang identik dengan karakter fleksibel dan berorientasi eksternal terbukti memiliki pengaruh terhadap inovasi produk di LPP TVRI. Hal ini menunjukkan bahwa dibutuhkan kemampuan dalam beradaptasi dan mengikuti perkembangan lingkungan luar baik dengan melihat produk kompetitor maupun selera konsumen dalam pengembangan produk organisasi. Selain itu dalam pengambilan keputusan terkadang memang harus berani mengambil risiko saat berusaha melakukan perubahan atau perbaikan untuk mengenalkan produk baru ke pasar, disini lah dibutuhkan suatu komitmen dan dukungan akan inovasi dari level manajemen lewat kebijakan dan prosedur kerja dalam organisasi yang menghargai kreativitas anggota organisasi.

Jenis budaya hierarki terbukti memiliki pengaruh terhadap inovasi produk. Karakter budaya hierarki yang mengutamakan orientasi internal dan kebijakan yang terkontrol memiliki pengaruh terhadap inovasi produk di LPP TVRI. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan formalisasi atau aturan yang ketat tetap dibutuhkan dalam proses

pengembangan produk. Dengan menerapkan kebijakan yang terkontrol akan memperkecil risiko mengulangi kesalahan (belajar dari pengalaman terdahulu) dalam penerapan kegiatan inovasi, sehingga tidak terjadi pemborosan sumber daya saat penerapannya sedang berjalan.

Terdapat pengaruh antara budaya organisasi yang dalam kasus ini mencakup budaya adhokrasi dan budaya hierarki secara bersama-sama terhadap inovasi produk. Dengan kata lain jika kedua jenis budaya ini dimanfaatkan atau dikombinasikan dalam LPP TVRI, akan tetap berpengaruh dalam mendukung inovasi produk lewat fungsi sosialisasi dan koordinasi dari budaya yang mengatur atau membiasakan individu untuk berperilaku dan bertindak dalam merangsang kepekaan terhadap penciptaan kreativitas. Penelitian yang dilakukan pada lembaga penyiaran publik TVRI ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mencakup jenis budaya adhokrasi dan budaya hierarki memiliki pengaruh terhadap inovasi produk, baik secara individu maupun dilakukan secara bersama-sama dan pengaruh yang terbesar dihasilkan dari jenis budaya adhokrasi.

Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian yang dilakukan di lembaga penyiaran publik TVRI menunjukkan bahwa budaya adhokrasi ternyata memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap inovasi produk dibandingkan budaya hierarki ataupun kombinasi kedua jenis budaya tersebut jika digunakan bersama-sama. Hal ini menunjukkan dalam mengejar ketertinggalannya manajemen TVRI sudah mulai melakukan transisi budaya yang lebih mengarah ke budaya adhokrasi yang secara karakter memang memberikan rangsangan dan peluang nyata untuk terciptanya kreativitas. Posisinya sebagai lembaga penyiaran publik menjelaskan bahwa mereka berfungsi memberikan edukasi dan informasi untuk masyarakat luas. Dengan demikian maka TVRI mulai merubah ke arah orientasi eksternal dalam menjalankan organisasinya. Organisasi yang mengutamakan keunggulan dalam inovasi membutuhkan respon terhadap keinginan pelanggan atau pemirsa televisi serta selalu memantau apa yang dilakukan kompetitor, bukan hanya selalu memikirkan apa yang terjadi di dalam organisasi karena pada dasarnya pelanggan tidak terlibat dan tidak mau tahu apa yang terjadi didalam proses terciptanya produk.

Walaupun karakter budaya hierarki pada TVRI masih terlihat dalam hal kebijakan yang cenderung lebih berhati-hati dalam kegiatan operasinya. TVRI memiliki kebijakan dan prosedur formal yang kuat terhadap kerja para anggotanya. Nampaknya statusnya sebagai lembaga non profit berdampak pada lembaga ini yang diharuskan bekerja secara efektif dan efisien serta menekan biaya produksi agar menjaga kelancaran organisasi dan stabilitas perusahaan. Inovasi yang dapat dilakukan saat ini oleh TVRI adalah fokus pada sasaran

mereka dalam perbaikan kinerja lewat pemanfaatan teknologi baru, penambahan produksi untuk mengisi jam siaran, peningkatan kualitas sumber daya manusianya sambil menunggu peran lebih dari pemerintah.

Untuk mengatasi keterbatasan dana dalam usaha perbaikan dan inovasi, TVRI dapat memaksimalkan potensi dari unit usaha lain yang dikelola TVRI dan pendapatan non APBN seperti yang dijelaskan dalam undang-undang penyiaran atau melakukan kerjasama dengan stasiun tv lain sehingga tercipta tukar ilmu atau alih teknologi khususnya peremajaan peralatan karena posisinya sebagai lembaga publik seharusnya menuntut stasiun tv swasta untuk ikut berkontribusi pada perbaikan peran TVRI sebagai pemersatu bangsa dan pelayanan kepada masyarakat sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan mereka karena lembaga ini tidak berfokus pada rating sehingga tidak mengancam posisi mereka di pasar. Selain itu, stasiun tv swasta juga bisa membantu dalam cara mengemas materi yang tidak populer dari TVRI agar mendapat kemasan yang menarik. Jadi TVRI tidak hanya selalu bergantung anggaran pemerintah meski masih membutuhkan peran pemerintah untuk mendorong kesadaran stasiun tv swasta dalam menjalankan perannya sebagai mitra TVRI seperti yang dijelaskan sebelumnya.

### **Keterbatasan**

Dalam penelitian ini masih terdapat cukup banyak keterbatasan, antara lain adalah penelitian hanya dilakukan pada produk program acara siaran berita yang melingkupi bagian divisi bidang berita dengan jumlah responden sebanyak 64 orang. Objek penelitian hanya terfokus pada 1 stasiun televisi sehingga belum tentu memberikan hasil sama untuk stasiun tv lainnya. Dalam penelitian ini variabel-variabel yang digunakan hanya terdapat 2 jenis budaya organisasi yakni budaya adhokrasi dan budaya hierarki. Sehingga tidak menutup kemungkinan akan adanya kontribusi dalam inovasi produk oleh jenis budaya lainnya yakni, budaya pasar (*market*) dan budaya suku (*clan*) atau variabel-variabel lain yang mempengaruhi inovasi produk diluar budaya organisasi.

### **Saran**

Dalam upaya meningkatkan kualitas hasil penelitian, terdapat beberapa hal dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya, yaitu memperluas ruang lingkup penelitian (unit analisis dalam penelitian) baik mencakup industri televisi maupun organisasi atau industri lain di luar televisi sehingga memungkinkan hasil penelitian yang dapat diterapkan

dan menjadi acuan organisasi secara umum atau luas. Menambah ukuran sampel, sehingga dapat lebih menunjukkan keterwakilan dari populasi yang ada sehingga akan mendapat tingkat signifikansi yang lebih baik. Mempertimbangkan untuk menambah variabel budaya lainnya dalam analisis, misalnya budaya pasar (market) yang berorientasi eksternal namun terkontrol dan budaya suku (clan) yang berorientasi internal dengan kebijakan fleksibel untuk melihat pengaruh dari jenis budaya tersebut terhadap inovasi produk. Kedua jenis budaya ini memiliki kombinasi karakter yang menjunjung kreativitas yang terkontrol sesuai dengan Indonesia yang sedang berada dalam masa transisi ke arah demokrasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alkhaliq, Barkah. (2011). "Praktis Berinovasi Buku Manual Untuk Mencari Ide Inovasi dan Tahapan Dalam Membuat Inovasi". Depok : Indie Publishing.
- Boone, L.E dan Kurtz, D.L. (2007). "Pengantar Bisnis Kontemporer". Edisi Sebelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Camison, Cesar and Lopez, A.V. (2010). "An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance-the mediating role of innovation". *International Journal of Operation & Production Management*. Vol 8; pp 853-878.
- Chang, Su-Chao & Lee, Ming-Shing. (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *The Learning Organization*. Vol. 14 No. 2; pp. 155-185.
- Chuttipattana, Nirachon & Shamsudin, F.M. (2011). "Organizational culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship A study of primary care managers in Southern Thailand". *Leadership in Health Services*. Vol. 24 No. 2; pp. 118-134.
- Heizer , Jay & Render, Barry. (2006). "Manajemen Operasi". Edisi Tujuh. Jakarta : Salemba Empat.
- Hernandez-Espalardo, Miguel & Delgado-Ballester, Elena. "Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Produk Pada TV Berita Milik Pemerintah Indonesia  
(Studi Kasus Pada LPP Televisi Republik Indonesia)

Empirical evidence from Spain”. *European Journal of Innovation Management*,  
Vol. 12 No. 4, pp. 470-491.

Jamrog, J.; Vickers, M.; & Bear, D. (2006), “Building and sustaining a culture that supports  
innovation”, *Human Resource Planning*, Vol. 29 No. 3, pp. 9-19.

Jakaria. (2010). “Modul Alat Analisis Kuantitatif“. Universitas Trisakti. Jakarta.

Lin, Bou-Win. & Chen, Chung-Jen. (2006), “Fostering product innovation in industry  
networks: the mediating role of knowledge integration”, *The International  
Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 155-73.

Lund, D.B. (2003). “*Organizational culture and job satisfication*”. *Journal of Bussiness  
and Industrial Marketing*, Vol.18 No.3, pp. 219-236.

Martins, E.C. & Terblanche, F. (2003), “Building organizational culture that stimulates  
creativity and innovation”, *European Journal of Innovation Management*,  
Vol. 6 No. 1, pp. 64-74.

Noor, Juliansyah. (2011). “Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya  
Ilmiah”. Jakarta : Kencana.

Pabundu. (2010). “Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”. Jakarta:  
Bumi Aksara.

Prajogo, D.I. and Mc Dermott, C.M. (2011). “The relationship between multidimensional  
organizational culture and performance”. *International Journal of Operation  
and Production Management*, Vol. 31 No. 7; pp 712-735.

Priyatno, Duwi. (2010). “Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS”. Yogyakarta : Media  
Kom.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). “Organizational Behavior”. Jakarta: Salemba Empat.

Sari, Perwita. (2011). “Pengaruh orientasi pasar terhadap kegiatan inovasi produk (studi  
kasus pada PT. FSCM Manufacturing)”. Skripsi. Universitas Trisakti. Jakarta

Sekaran, Uma. (2007). “Metodologi Penelitian Untuk Bisnis”. Jakarta: Salemba Empat.

Tidd, Joe Cs. (2005). “Managing Innnovation”. *Third edition*. John Wiley & Sons Ltd.

Media Riset Akuntansi, Auditing & Informasi, Vol.12 No.3, Desember 2012

Valencia , Julia C. N.; Valle, Raquel S. & Jimenez, Daniel. (2010). "Organizational culture as determinant of product innovation". *European Journal of Innovation Management*. Vol. 13 No.4; pp.466-480.

Valencia , Julia C. N.; Valle, Raquel S. & Jimenez, Daniel. (2011). "Inovation or imitation? The role of organizational culture". *Management Decision*. Vol.49 No.1; pp 55-72.

Wibowo. (2011). "Budaya Organisasi: Sebuah Keputusan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang". Jakarta: Rajawali Pers.

