

BAB IV

DESKRIPSI UMUM PARA GROUP, TRANS TV, DAN TRANS 7

IV.1. Para Group – Trans Corpora

TransTV dan Trans-7 merupakan perusahaan media yang berada di bawah payung Trans Corpora. Trans Corpora sendiri adalah bagian dari Para Group, korporasi milik Chairul Tanjung, yang memfokuskan diri pada bisnis di bidang media, lifestyle dan entertainment. Oleh karena itu, dalam mengamati TransTV, Trans-7 dan bagaimana proses produksi berjalan di kedua stasiun televisi itu, kita perlu memahami bagaimana posisi Trans Corpora dan Para Group itu sendiri, serta visi ke depannya.

Siapakah Chairul Tanjung? Chairul Tanjung lahir di Jakarta pada tahun 1962. Sejak kuliah Tanjung sudah berbisnis. Sepuluh tahun kemudian dia punya kelompok usaha bernama Para Group. Awalnya, kelompok ini mendirikan usaha ekspor sepatu anak-anak. Modal sebesar Rp 150 juta berasal dari Bank Exim. Tanjung mengembangkan cakar bisnisnya lewat Bandung Supermall. Dia juga menguasai Bank Mega yang dibeli pada 1996 dari kelompok Bapindo. Bank Mega waktu itu dalam keadaan sakit-sakitan. Setelah diambil Tanjung, Bank Mega pelan-pelan mengalami perbaikan. Pada 28 Maret 2001, bank ini berhasil mencatatkan saham perdana di Bursa Efek Jakarta seharga Rp 1.125 per lembar.¹⁴⁵

Bank Mega menjadi sumber dana (*cash cow*) terbesar bagi Grup Para dengan kontribusi laba sekitar 40 persen. Kontribusi TransTV juga tidak kecil. Sekurang-kurangnya TransTV sudah mengalami *break event point by operation* pada tahun kedua, sekitar bulan Mei 2003, atau hanya dua tahun setelah berdiri. Artinya, sudah tak perlu kucuran dana lagi dari pemilik. Riza Primadi, mantan wartawan BBC yang punya andil besar membangun SCTV dan TransTV mengakui bahwa Chairul Tanjung adalah seorang pebisnis sejati. Saat membidani TransTV, Riza berkongsi bersama Alex Kumara, mantan direktur operasional RCTI, dan Ishadi SK, mantan direktur TVRI.¹⁴⁶

¹⁴⁵ <http://www.mail-archive.com/wanita-muslimah@yahooogroups.com/msg15844.html>, diakses pada 2 November 2008, pkl. 14.35 WIB.

¹⁴⁶ *Ibid*

Para Group membagi bisnis utamanya pada tiga bidang utama. Pertama, bidang financial services, yang dipayungi oleh Mega Global Finance (MGF). Di bawah MGF ini terdapat sejumlah perusahaan, diantaranya Bank Mega, Bank Syariah Mega Indonesia, dan Mega Capital Indonesia. Kedua, bidang media, *lifestyle* dan *entertainment*, yang dipayungi oleh Trans Corpora. Di bawah Trans Corpora ini terdapat: Trans TV, Trans-7, Trans Coffee, Trans Lifestyle, dan beberapa perusahaan properti. Ketiga, bidang energi, pertambangan & infrastruktur, yang dipayungi oleh CT Global Resources.¹⁴⁷

Bisnis *financial services* memungkinkan pengumpulan asset keuangan yang besar. Namun, sampai tahap tertentu, tingkat pertumbuhan dan profitnya tidak akan terlalu tinggi. Oleh karena itu, Chairul Tanjung merasa bisnis finansial itu perlu diimbangi bisnis lain, seperti bisnis media, *lifestyle* dan *entertainment*. Berbeda dengan bisnis finansial, bidang bisnis seperti ini menjanjikan tingkat keuntungan yang tinggi.¹⁴⁸ Prestasi perolehan iklan dan profit TransTV tahun 2006 termasuk relatif tinggi jika dibandingkan dengan assetnya.¹⁴⁹



Bagan 4. Struktur Bisnis Para Group¹⁵⁰

¹⁴⁷ <http://satrioarismunandar6.blogspot.com/2007/03/trans-corpora-para-group-dan-visi.html>

¹⁴⁸ *Ibid*

¹⁴⁹ <http://www.mail-archive.com/wanita-muslimah@yahoogroups.com/msg15844.html>, diakses pada 2 November 2008, pkl. 14.35 WIB.

¹⁵⁰ <http://www.paragroup.com/busines.php>, diakses pada 17 September 2008 pkl. 22.05 WIB

Salah satu keuntungan dari konglomerasi media melalui integrasi horizontal menurut Croteau dan Hoynes adalah terjadinya *cross promotion* atau sinergi promosi antar perusahaan yang dimiliki sebuah konglomerasi.¹⁵¹ Kita bisa melihat di TransTV seringkali iklan Bank Mega ditayangkan, selain itu ada juga program komedi situasi berjudul *The Coffee Bean Show*.

Chairul Tanjung menginginkan Para Group, dan Trans Corpora yang bernaung di bawahnya, agar tumbuh menjadi pemain besar di tingkat global, dan tidak puas dengan sekadar bermain di tingkat nasional. Oleh karena itu berbagai proyek ekspansi bisnis, termasuk pembelian saham TV7 dari Kelompok Kompas Gramedia, dilakukan sebagai langkah awal.¹⁵²

IV.2. TRANSTV

TransTV resmi mengudara pada tanggal 15 Desember 2001, mencoba bertarung di bidang pertelevisian Indonesia. Sebelumnya sudah ada tiga raksasa televisi yang menguasai pasar, yakni RCTI, SCTV, dan Indosiar.¹⁵³ Seluruh saham TransTV dikuasai Chairul Tanjung lewat kepemilikan 99,99 persen PT Para Inti Investindo, dan sisanya PT Para Investindo. Keduanya dari kelompok bisnis Grup Para milik Tanjung.¹⁵⁴

Trans TV dikenal sebagai stasiun televisi yang banyak memproduksi program baru hasil produksi sendiri (*in-house production*). Format tayangan *variety show* seperti *Ceriwis*, *Dorce Show* dan *Extravaganza* menjadi andalan Trans TV. Jenis tayangan lain yang banyak disiarkan Trans TV adalah program-program feature dan *newsmagazine* seperti *Wisata Kuliner*, *Kejamnya Dunia*, *Griya Unik*, *Balada Sang Bintang*, *Surat Sahabat*, dan banyak lainnya. Sisanya Trans TV mencoba mengikuti tren yang sudah ada dengan memproduksi infotainment (Insert), komedi situasi (*Bajaj Bajuri*, *Suami-suami Takut Istri*, *Salon Oneng*), dan inovasi termutakhir mereka adalah program komedi sketsa (*Akhirnya Datang Juga*, *Sketsa Sore*)¹⁵⁵ Segmentasi TransTv adalah Keluarga dengan Status

¹⁵¹ David Croteau, William Hoynes. 1997.*Op.Cit.* hlm.40

¹⁵² <http://www.paragroup.com/business.php>, diakses pada 17 September 2008 pkl. 22.05 WIB

¹⁵³ *Ibid*

¹⁵⁴ <http://satrioarismunandar6.blogspot.com/2007/03/trans-corpora-para-group-dan-visi.html>, diakses pada 21 September 2008 pkl. 20.12 WIB

¹⁵⁵ www.transstv.co.id, diakses pada 1 November 2007 pkl. 14.25 WIB

Sosial Ekonomi (SSE) AB dan ABC 5+¹⁵⁶, Trans TV memiliki tujuan untuk menjadi TV *trendsetter* dan *lifestyle*.¹⁵⁷

Titik balik keberhasilan Trans TV berlangsung sejak kuartal satu, tahun 2002. Menurut survei Nielsen Media Research, saat itu Trans TV berada di peringkat kelima sebagai peraih iklan terbanyak dari sepuluh stasiun televisi. Nominal keuntungannya mencapai Rp 149,2 milyar. Dari segi rating, Trans TV berhasil merangsek ke papan atas persaingan dengan angka 15,1 persen, tepat di bawah RCTI (18,1 persen) sebagai pemimpin. Sementara itu, Trans TV menempati posisi peringkat share ke-3 dengan angka 13,5 persen, di bawah SCTV (17,8) dan RCTI (16,2). Dalam lima tahun (2001-2006) telah berhasil menjadi perusahaan televisi penyiaran yang menghasilkan pendapat terbesar ke-3 dari sepuluh stasiun televisi komersial yang ada di Indonesia.¹⁵⁸

Trans TV dengan prestasi semacam itu mendapat berbagai pengakuan baik pada tingkatan lokal maupun regional. Di ajang Panasonic Awards 2006 misalnya, Trans TV menggondol 9 penghargaan baik untuk mata acara maupun pengisi acaranya. Trans TV juga menjadi stasiun televisi pertama di Asia Tenggara yang mendapat ISO¹⁵⁹

Kunci keberhasilan Trans TV diantaranya adalah kebijakan *in-house production* yang mencapai angka 85 persen. Sebuah pencapaian yang belum pernah diraih stasiun yang lain.¹⁶⁰ Pihak Trans Corpora mengaku kebijakan tersebut bertujuan untuk menghemat ongkos produksi hingga 30 persen jika dibandingkan dengan membeli program dari luar. Di samping itu keuntungan lainnya adalah menurunnya tingkat ketergantungan terhadap pihak pemasok program sekaligus meningkatkan kontrol stasiun terhadap kualitas program.¹⁶¹ Dengan *in-house*, stasiun bisa merespon cepat perubahan selera pasar.¹⁶²

¹⁵⁶ Maksud dari ABC 5+ adalah segmen pemirsa dengan Staus Sosial Ekonomi ABC dan berumur diatas 5 tahun.

¹⁵⁷ Hasil wawancara melalui surat elektronik dengan MI, Kepala Departemen Marketing Services Trans7, pada hari Senin, 22 September 2008

¹⁵⁸ <http://vibizmanagement.com/column.php?id=180&sub=3&awal=20&page=sales&sp=column>, diakses pada 2 November 2008 pkl. 18.45 WIB

¹⁵⁹ <http://satrioarismunandar6.blogspot.com/2007/03/trans-corpora-para-group-dan-visi.html> diakses pada 21 September 2008 pkl. 20.12 WIB

¹⁶⁰ *Ibid*

¹⁶¹ <http://www.swa.co.id/swamajalah/praktik/details.php?cid=1&id=5865&pageNum=3>, diakses pada 4 September 2008, pkl. 10.25 WIB

¹⁶² <http://www.mail-archive.com/medicare@yahoo.com/msg30237.html>, diakses pada 2 November 2008 Pkl. 18.55 WIB.

Namun pihak Trans TV mengakui bahwa konsekuensi dari kebijakan *in-house* adalah meningkatnya kebutuhan akan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu, Trans TV membuka program perekrutan karyawan yang dilaksanakan setiap tahun, sejak tahun 2001. Program tes dan seleksi ini dikenal dengan nama Broadcast Development Program (BDP). Bertujuan untuk menjaring tenaga-tenaga muda yang handal di bidang broadcast, program ini diakui pihak Trans berjalan sukses.¹⁶³ Selain itu, Trans TV tampaknya lebih memilih calon karyawan yang baru lulus kuliah atau *fresh graduate* karena beberapa alasan. Alasan yang pertama adalah karena hampir 80% posisi yang dibutuhkan adalah staf junior. Kedua, para *fresh graduate* punya kelebihan yang sangat dibutuhkan di dunia penyiaran. Di antaranya, rasa ingin tahu yang besar, kemauan belajar yang tinggi, dan relatif mudah dibentuk. Namun, diakui pula, para *fresh graduate* cenderung bersikap seenaknya sendiri. Untuk program pengembangan karyawan baru yang berasal dari *fresh graduate*, Trans TV mengalokasikan dana khusus. Untuk tahun 2008 ini saja dana yang keluar sekitar Rp 200 juta.¹⁶⁴

Kriteria *fresh graduate* yang dicari Trans TV tidak terlalu sulit. Selain harus lulusan diploma atau strata satu, sisanya hanyalah punya minat dan motivasi yang kuat untuk terjun di dunia televisi. Mereka tidak mengharuskan calon karyawannya mengenyam pendidikan di bidang komunikasi atau penyiaran, walaupun industri media sangat dekat dengan teknologi yang membutuhkan keterampilan khusus.¹⁶⁵ Untuk mengatasi lebarnya jurang keterampilan dan kompetensi antara karyawan senior dan junior, diperlukan program pengembangan dan pelatihan. Trans TV mengadakan program *in house training* yang dibuat oleh masing-masing divisi. Misalnya, bagian pemberitaan mengadakan pelatihan penulisan naskah, pelatihan kamera, teknik penyuntingan gambar, dan sebagainya.¹⁶⁶ Seperti diakui oleh CEO Kompas Gramedia, manajemen Trans TV mampu menekan biaya operasional stasiun TV yang merupakan komponen terbesar dalam bisnis media TV yang menyertai strategi manajemen dalam menentukan pilihan-pilihan program yang cerdas, dimana

¹⁶³ <http://www.portalhr.com/majalah/edisiterbaru/rekrutmen/1id1091.html>, diakses pada 2 November 2008

Pkl. 17.23 WIB.

¹⁶⁴ *Ibid*

¹⁶⁵ *Ibid*

¹⁶⁶ *Ibid*

kemampuan tersebut diperoleh oleh proses pembelajaran kolektif (*collective learning*) oleh manajemen dan kru TransTV. Sumberdaya Trans TV yang muda dan dinamis telah menempatkan stasiun tersebut menjadi salah satu stasiun yang menikmati pertumbuhan paling pesat dalam lima tahun terakhir.¹⁶⁷

Berbagai inovasi baru program TransTV diakui manajemen datang dari sumberdaya yang berusia muda, penuh semangat dan memiliki kemauan belajar yang tinggi. Selain itu, dorongan motivasi yang diberikan manajemen juga tidak tanggung-tanggung. Komisaris Utama Trans TV, dalam Rapat Kerja Trans Corp di Bandung tanggal 17-19 Januari 2008, berjanji akan menyisihkan Rp 15 milyar untuk bonus karyawan Trans TV tahun 2008 ini.¹⁶⁸

IV.3. TV7 - TRANS7

TV7 berdiri di lingkungan Kelompok Kompas Gramedia (KKG), kelompok bisnis pimpinan Jakob Oetama, yang dikenal sebagai pemain kuat di sektor media. Dalam kelompok tersebut ada juga bisnis perhotelan, perdagangan, dan jaringan toko buku Gramedia. TV7 tak secara eksplisit menyebut Kelompok Kompas Gramedia selaku pemiliknya. Dalam kopian anggaran dasar televisi ini, ada enam pihak pemiliknya. Tiga perorangan dan tiga perusahaan. Tiga pemegang saham perorangannya adalah Sukoyo (3.000 saham atau 1%), Yongky Sutanto (10.500 saham atau 3,5%), dan Lanny Irawati Lesmana (5,5%). Tiga nama perusahaan pemilik TV7 adalah PT Teletransmedia (48%), PT Transito Tatamedia (38,7%), dan PT Duta Panca Pesona (3,3%). Pemilik saham mayoritas di balik sejumlah perusahaan ini adalah Jakob Oetama.¹⁶⁹

Awalnya, Sukoyo adalah pemegang izin siaran PT Duta Visual Nusantara, perusahaan TV7. Kelompok Kompas Gramedia lantas membelinya dan mengubah namanya jadi PT Duta Visual Nusantara Tivi Tujuh. Sukoyo sendiri akhirnya memutuskan untuk mendirikan stasiun televisi lokal Jakarta bernama Space Toon.¹⁷⁰ Sebagai pendatang baru, perolehan iklan TV7 sebenarnya tidak begitu buruk. Paling tidak, posisinya menempati urutan ketujuh dari 12 stasiun televisi

¹⁶⁷ http://ahmademye.blogspot.com/2007/08/knowledge-enterprise_23.html, diakses pada 2 November 2007, pkl. 20.05 WIB.

¹⁶⁸ *Ibid*

¹⁶⁹ <http://jurnalismedia.blogspot.com/2008/06/kisah-trans-tv-dan-trans-7.html> diakses pada 22 September 2008 pkl. 14.36 WIB

¹⁷⁰ *Ibid*

yang kini beroperasi secara nasional termasuk TVRI. Sampai Mei 2006 silam, anak usaha dari Kelompok Kompas Gramedia (KKG) ini sudah bisa meraup kue iklan Rp 212 miliar lebih. Namun besarnya ongkos produksi telah membuat stasiun ini belum bisa memetik untung. Itulah sebabnya, KKG terpaksa masih tetap menyuntikkan dana untuk modal kerja.¹⁷¹ “Kalau dibilang berdarah-darah, tak cuma stasiun TV, semua industri baru yang hidupnya kurang dari empat tahun memang merugi,” tutur Direktur Utama KKG, menjelaskan.¹⁷²

Meskipun sama-sama bergerak di media, tapi KKG merasa kompetensinya untuk menggarap TV belum mereka miliki sehingga kerjasama strategis merupakan opsi yang beralasan.¹⁷³ Jadilah peleburan TV7 beberapa waktu lalu. Trans Corp membeli 49 persen saham TV7 yang dimiliki oleh kelompok Kompas Gramedia Grup (KKG). Pimpinan KKG Jacob Oetama mengatakan, alasan aliansi ini karena ketatnya persaingan yang sulit dihadapi televisi secara sendirian.¹⁷⁴ Sebetulnya, TV7 sudah dilirik untuk dibeli oleh sejumlah TV nasional dan asing, seperti Indosiar, SCTV dan Star TV. Namun tidak ada yang serius menindaklanjuti. Berbeda dengan Trans TV yang langsung bertindak cepat. Selain itu, TV7 merasa lebih nyaman bekerjasama dengan perusahaan nasional ketimbang asing, sehingga mereka menolak Star TV.¹⁷⁵ Terkait dengan perubahan kepemilikan saham di TV7, manajemen TV7 juga mengalami perombakan. Meski hanya menguasai 49 persen saham, namun posisi Dirut dan Wakil Dirut diisi oleh orang-orang dari manajemen Trans TV.¹⁷⁶

Meskipun persaingan di bisnis media semakin ketat, pelaku usaha hendaknya jangan hanya sekadar mencari untung. Perusahaan yang bergerak di bidang media, termasuk juga stasiun televisi harus memenuhi peran pokoknya yaitu tidak hanya menyampaikan informasi dan program hiburan, tapi juga harus

¹⁷¹ http://www.majalahtrust.com/ekonomi/sektor_ruil/363.php, diakses pada 22 September 2008 pkl. 16.25 WIB

¹⁷² <http://gramediamajalah-undercover.blogspot.com/2007/12/kkg-pasca-jakob.html>, diakses pada 22 September 2008 pkl. 14.15 WIB

¹⁷³ <http://www.mail-archive.com/mediacare@yahoogroups.com/msg30237.html>, diakses pada 22 September 2008 pkl. 14.42 WIB

¹⁷⁴ <http://jkt.detikfinance.com/index.php/detik.read/tahun/2006/bulan/08/tgl/04/time/162348/idnews/650060/idkanal/4>, diakses pada 21 Oktober 2008 pkl. 14.25 WIB

¹⁷⁵ <http://jurnalismedia.blogspot.com/2008/06/kisah-trans-tv-dan-trans-7.html> diakses pada 22 September 2008 pkl. 14.36 WIB

¹⁷⁶ <http://jkt.detikfinance.com/index.php/detik.read/tahun/2006/bulan/08/tgl/04/time/162348/idnews/650060/idkanal/4>, diakses pada 21 Oktober 2008 pkl. 14.25 WIB

tetap mendidik dan membangun bangsa, sehingga memiliki perilaku baik dan meningkat intelektualitasnya. Penegasan ini dilontarkan Jakob Oetama, Presiden Direktur KKG (Kelompok Kompas Gramedia) yang membawahi TV7. Ada tiga peran yang harus bisa dilakukan media, terutama media televisi yakni, memberikan informasi, melakukan edukasi, dan menyuguhkan hiburan. Agar ketiga peran tersebut bisa dilakukan, maka perusahaan harus mempunyai sarana yaitu profit, keuntungan. Jadi mendapatkan keuntungan itu bukan tujuan, tetapi sarana agar perusahaan itu bisa menjalankan cita-citanya, ujar Jakob.¹⁷⁷

Dalam hal itu, menurut Jakob, apa yang dilakukan TV7 dan Trans TV jangan dilihat hanya sebagai transaksi jual-beli. Ini merupakan kerja sama strategis yang diharapkan bisa membuat kedua televisi bisa menghasilkan tayangan yang lebih bermutu dan sesuai dengan visi dan misi yang diemban yakni turut memperbaiki kualitas bangsa, kata Jakob. Kerja sama ini dijalin, ujar Chairul, karena adanya kesamaan kultur yang dipegang kedua belah pihak yaitu corporate governance dan semangat meningkatkan kapasitas dan kesejahteraan karyawan. Keduanya memiliki visi dan misi yang sama: menyampaikan informasi dan hiburan yang sehat serta meningkatkan kecerdasan masyarakat. Kedua stasiun TV ini juga mempunyai misi menjaga kesatuan dan persatuan bangsa tanpa membedakan suku, agama, dan ras pemirsa di Indonesia.¹⁷⁸ Hal ini juga diakui oleh Direktur Utama KKG yang menyatakan adanya kecocokan antara KKG dan Trans Corpora.¹⁷⁹

Pihak Trans Corpora bercerita, sebelum bergabung dengan Trans Corp., TV7 punya masalah di *cash flow* (arus kas). Bukan *cash flow* uang yang ada, tapi untuk membiayai kebutuhan operasional TV7. Memang, selama berdiri TV7 masih disubsidi KKG. Begitu Trans Corp mengambil alih, subsidi itu dihentikan. Pihak Trans TV menjawab solusinya siaran bersama dan memutar acara-acara lama Trans TV. Dengan cara seperti itu subsidinya berhenti.¹⁸⁰ Pihak Trans Corpora sadar langkah itu lama-lama tak baik buat meraih penonton. “Sekarang bagaimana Trans TV tak usah memberi program ke TV7. Tapi buatan sendiri, dan

¹⁷⁷ <http://www2.kompas.com/kompas-cetak/0608/05/humaniora/2860386.htm>

¹⁷⁸ *Ibid*

¹⁷⁹ <http://gramediamajalah-undercover.blogspot.com/2007/12/kkg-pasca-jakob.html>

¹⁸⁰ <http://satrioarismunandar6.blogspot.com/2007/03/trans-corpora-para-group-dan-visi.html>, diakses pada 21 September 2008 pkl. 20.12 WIB

cost-nya diperoleh dari revenue (pendapatan). Insya Allah itu terjadi setelah re-launching,” ujar salah seorang petinggi Trans Corpora.¹⁸¹ Segmentasi Trans TV dan Trans7 hampir serupa yaitu SSE AB dan ABC 5+. Perbedaan segmen keduanya hanya terletak pada aspek psikografis dimana Trans TV memiliki konsep *positioning lifestyle* dan *trendsetter*, sedangkan Trans7 mengedepankan konsep cerdas dan membumi.¹⁸² Berbeda dengan MNC yang positioning ketiga stasiunnya lebih jelas. RCTI menasar kelas AB, TPI pada tingkat CDE dan Global mencoba fokus pada anak muda. Perwakilan MNC menyatakan, posisi TPI adalah pelengkap bagi RCTI. *“Pangsa pasar RCTI kan A, B dan C sedangkan TPI kan C, D dan E. Jadi TPI adalah komplementer RCTI.”*¹⁸³

Presiden Direktur dan Direktur Operasional di TransTV sekaligus Trans7, mengakui sejauh ini upaya pembenahan di Trans 7 memang baru sebatas taktis saja agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar. Salah satunya dengan menayangkan kembali acara yang pernah ditayangkan Trans TV di Trans 7 seperti Lacak!, Fenomena, dan Kupas Tuntas. *“Awalnya, Pak CT tidak men-set up seperti itu, namun seiring berjalannya waktu kami berpikir bagaimana agar tidak saling makan. Meski diakui, benturan itu tak dihindarkan. Kami mencoba agar tidak terlalu besar saling makannya,”* jelasnya.¹⁸⁴

Selain itu, manajemen Trans TV berusaha menyatukan visi, misi, dan budaya perusahaan dengan Trans7. Begitu bergabung dengan Trans TV, Manajemen Trans Corpora langsung melakukan beberapa kebijakan sebagai suatu bentuk penghematan atau efisiensi biaya kerja dan produksi, yaitu:¹⁸⁵

1. Memperpendek jarak antara kantor Trans TV dan Trans 7. Kantor TV 7 sebelumnya ada di Jalan Jenderal Sudirman, tepatnya di gedung Wisma Darmala. Kini Trans 7 dipindahkan ke kompleks perkantoran grup Para di kawasan Mampang, Jakarta Selatan. Pihak Trans Corpora mengaku kedekatan jarak bisa menghemat biaya hingga kira-kira Rp 10-12 Miliar

¹⁸¹ *Ibid*

¹⁸² Hasil wawancara melalui surat elektronik dengan Muhamad Ihsan, Kepala Departemen Marketing Services Trans7, pada hari Senin, 22 September 2008.

¹⁸³ <http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2003/09/02/brk,20030902-41,id.html>, diakses pada 29 Agustus 2008

¹⁸⁴ <http://www.swa.co.id/swamajalah/praktik/details.php?cid=1&id=5865&pageNum=3>, diakses pada 4 September 2008, pk1. 10.25 WIB

¹⁸⁵ <http://wiwin2.blog.friendster.com/2007/05/setelah-5-tahun-trans-tv-berdiri/>, diakses pada 10 Spetember 2008, pk1. 23.15 WIB

per tahunnya.¹⁸⁶

2. Tidak cukup tinggal dalam satu gedung, karyawan Trans TV dan Trans 7 juga mengenakan seragam sama, hitam-hitam. Perbedaannya hanya terletak pada badge logonya saja.¹⁸⁷
3. Sinergi kedua stasiun TV itu menyangkut standar operasional perusahaan yang sama, menyangkut masalah keuangan, dan sistem produksi. "Kami satukan, tempat (kantor)nya satu, seragamnya sama, rapat-rapat bersama. Budaya kerjanya sama, aturan kerjanya sama, disiplin, gaji, semuanya sama." ujar salah satu petinggi Trans Corpora.¹⁸⁸

Ke depan, pemilik Trans Corpora menjamin dengan bergabungnya dua televisi ini tidak akan terjadi kompetisi di keduanya. Acaranya akan saling mendukung. Acara yang ditayangkan di Trans TV bisa juga ditayangkan di TV7. Ia menambahkan, pembelian TV7 tidak akan mengganggu porsi penonton masing-masing TV. "Televisi punya segmen penonton masing-masing, nantinya tidak akan bersinggungan. Aliansi ini justru akan membuat market share meningkat," tambahnya.¹⁸⁹

IV.4 Struktur Organisasi Trans TV dan Trans 7.

Struktur organisasi Trans TV dan Trans 7 secara garis besar memiliki kesamaan, khususnya pada level manajemen tingkat atas. Menarik untuk melihat bagaimana ada segelintir individu yang menguasai beberapa posisi strategis sekaligus. W sebagai Presiden Direktur Trans TV merangkap sebagai Direktur Operasional dan Direktur Pemberitaan kedua stasiun. Sedangkan AW adalah Presiden Direktur Trans 7 sekaligus Direktur Programming dan Direktur Sales & Marketing kedua stasiun. Lebih lengkapnya bisa dilihat pada gambar struktur organisasi kedua stasiun yang terlampir.

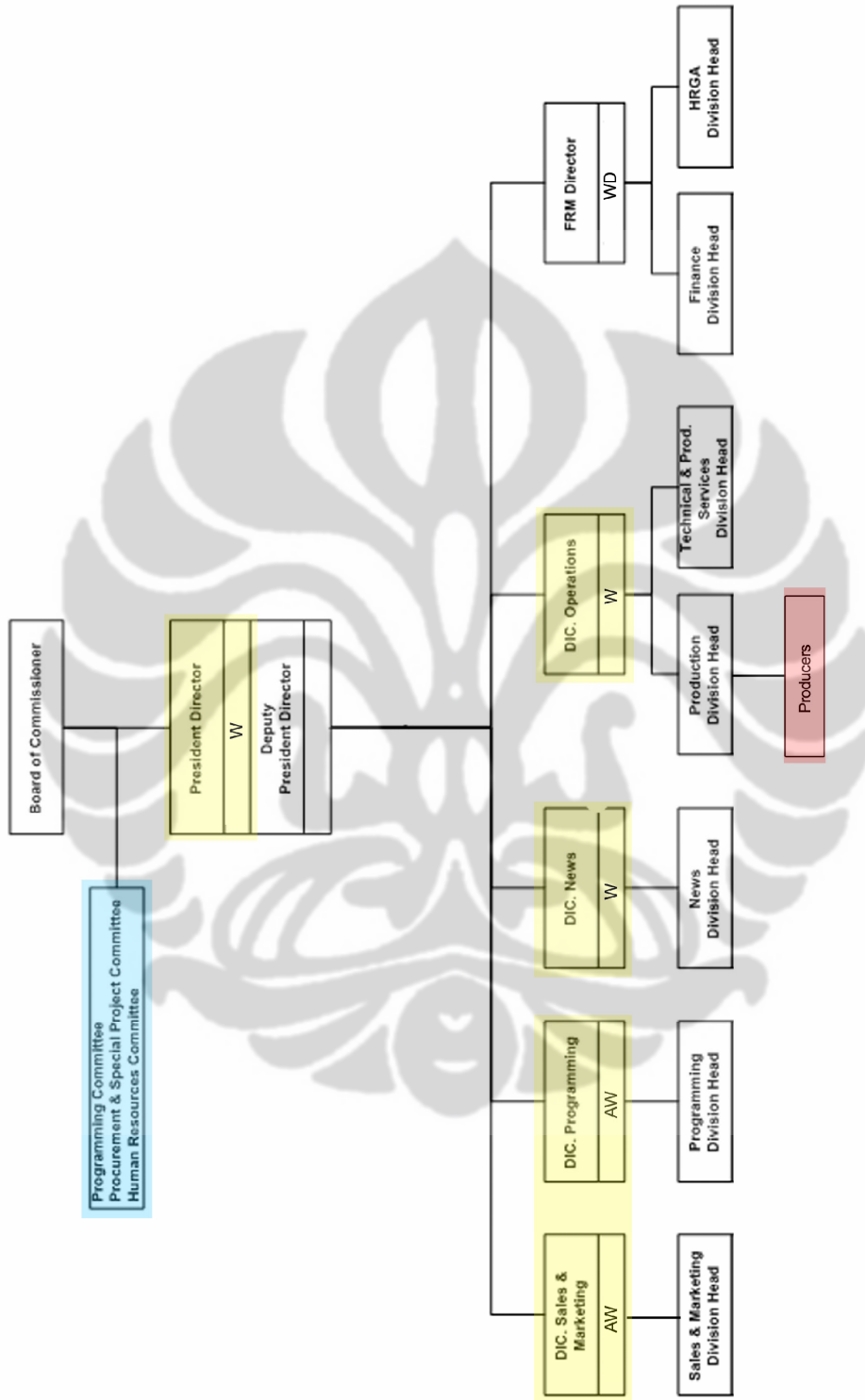
¹⁸⁶ *Ibid*

¹⁸⁷ *Ibid*

¹⁸⁸ *Ibid*

¹⁸⁹ <http://jkt.detikfinance.com/index.php/detik.read/tahun/2006/bulan/08/tgl/04/time/162348/idnews/650060/idkanal/4>, diakses pada 4 November 2008 pkl. 22.15 WIB

IV.4.1 Struktur Organisasi Trans TV



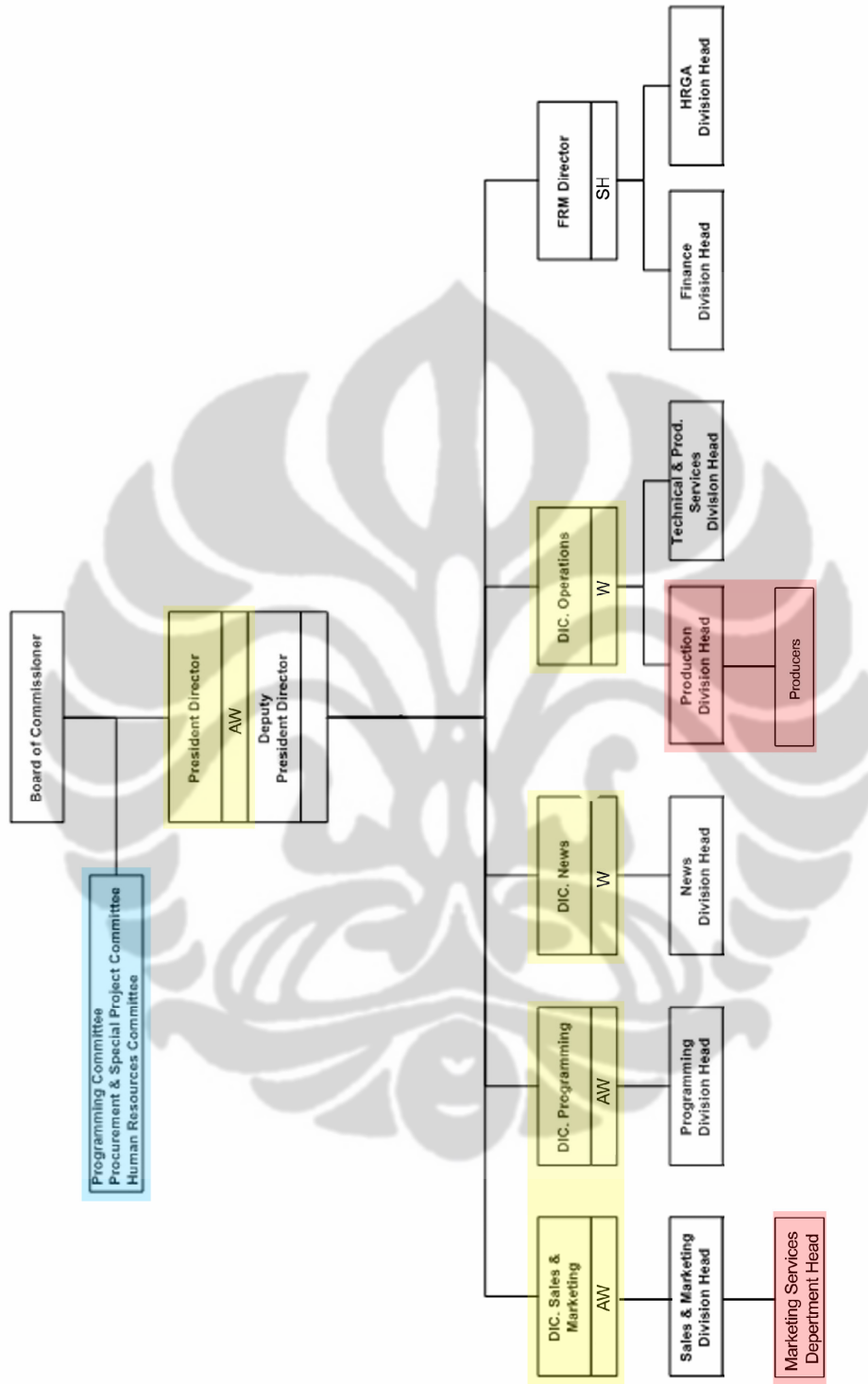
Legenda:

Cakupan penelitian

Beberapa posisi strategis dikuasai segelintir orang. AW dan W menduduki jabatan yang sama di Trans 7. Lihat lampiran pada halaman berikutnya.

Programming Committee kedua stasiun disatukan dan rutin mengadakan rapat setiap hari Kamis.

IV.4.2 Struktur Organisasi Trans 7



Legenda:
 Cakupan penelitian
 Beberapa posisi strategis dikuasai segelintir orang. AW dan W menduuki jabatan yang sama di Trans TV. Lihat lampiran pada halaman sebelumnya.
 Programming Committee kedua stasiun disatukan dan rutin mengadakan rapat setiap hari Kamis.

BAB V. ANALISIS DATA

V.1 Deskripsi Informan :

1. HP, Kepala Divisi Produksi Transl7. Perempuan. Usia 44 tahun.

HP telah bekerja di Trans TV semenjak stasiun TV itu berdiri pada tahun 2001. Jabatan terakhirnya di Trans TV adalah Kepala Departemen Divisi Produksi Trans TV. Dua tahun setelah Trans Corpora mengambil alih TV7, ia dipindahkan ke Transl7 sebagai Kepala Divisi Produksi Transl7, menggantikan Wishnutama yang kini menjabat sebagai Presiden Direktur Trans TV. Ia pindah dengan tujuan menyamakan budaya perusahaan antara Trans TV dan Transl7 yang selama ini dirintis pendahulunya itu. Selain itu ia bertanggungjawab menentukan arah kebijakan program di divisi produksi Transl7 dengan target meningkatkan performa *rating* dan *share* agar sesuai dengan target korporasi.

2. PIK, Produser Rumpi Transl7. Perempuan. Usia 29 tahun.

PIK mengawali karirnya di televisi pada tahun 2001. Selepas lulus dari pendidikan diplomasnya PIK bergabung dengan Trans TV melalui jalur Broadcast Development Program (BDP). Pertama kali masuk Trans TV ia bekerja sebagai Production Assistant (PA) yang bertugas membantu produser dalam menangani proses produksi sebuah program. Pada tahun 2004 ia diangkat sebagai produser. Ia lalu pindah ke TV7 pada tahun yang sama dengan alasan ingin mencari tantangan baru dan mencari tawaran yang lebih baik. Dua tahun bekerja di TV7 sebagai produser sebelum Trans Corpora mengambil alih TV7 pada tahun 2006. Di Transl7 ia memproduksi berbagai program, salah satu program regulernya adalah Rumpi yang menjadi contoh kasus pada penelitian ini.

3. GLG, Associate Producer Ceriwis dan Good Morning Trans TV. Perempuan. Usia 29 tahun.

Sama seperti PIK, GLG juga mengawali karir di dunia televisi lewat jalur BDP Trans TV. Ia secara kebetulan juga bertugas sebagai PA sejak pertama kali bergabung hingga tahun 2004 diangkat sebagai Associate Producer. Lingkup wewenang dan tanggungjawab Associate Producer sebetulnya sama

saja dengan produser biasa. Ia bertanggungjawab atas sebuah tayangan mulai dari proses pra produksi hingga program tersebut mengudara. Ia sempat menangani program Ceriwis pada tahun 2006 selama kurang lebih 7 bulan sebelum dipindahkan ke Good Morning. Ceriwis dan Rumpi merupakan contoh kasus yang diambil dalam penelitian ini. Keuntungan dari pemilihan informan GLG adalah karena ia juga sempat menangani program lain yang memiliki pembanding yaitu Good Morning yang diduga memiliki kesamaan dengan program Selamat Pagi milik Trans7.

4. MI, Kepala Departemen Marketing and Sales Services Trans7. Laki-laki. Usia 42 tahun.

MI memulai karirnya di media sejak Trans TV mendapatkan izin siaran, tepatnya tahun 1999. Ia termasuk angkatan kerja pertama yang bersama-sama membangun sistem kerja di Trans TV, khususnya di bagian Marketing. Ia tercatat sebagai staf di bagian Marketing Services sampai tahun 2004. Pada tahun 2004 ia pindah ke TV7 dan langsung diangkat sebagai Kepala Departemen untuk bagian yang sama. Posisinya tidak berubah ketika Trans Corpora mengambil alih TV7 pada tahun 2006 hingga saat ini.

V.2. Analisis Data/Hasil Wawancara.

Dalam Bab ini akan dipaparkan hasil wawancara mendalam terhadap 4 orang informan, masing-masing adalah Kepala Divisi Produksi Trans7, Produser Rumpi Trans7, Associate Produser Ceriwis Trans TV, serta Kepala Departemen Marketing Services Trans7.

Untuk mempermudah pembahasan, maka sistematika dalam analisis atau hasil penelitian ini peneliti bagi ke dalam beberapa bagian : (1). Integrasi dan perubahan kebijakan organisasi ; (2). Integrasi dan perubahan budaya dan rutinitas organisasi ; dan (3). Pengaruh perubahan kebijakan, budaya dan rutinitas terhadap tayangan. Tujuan akhirnya adalah peneliti ingin melihat bagaimana perubahan yang terjadi mempengaruhi proses produksi dan pada akhirnya menyebabkan homogenisasi tayangan di kedua stasiun TV.

V.2.1. Integrasi dan perubahan Kebijakan Organisasi

Dalam kategori ini, peneliti mencoba memberi gambaran tentang berubahnya kebijakan yang ada perusahaan yang diambil alih, dalam hal ini Transl7 yang diakuisisi oleh Trans Corpora. Manajemen Trans Corpora mencoba menerapkan sistem kerja dan kebijakan yang sama di Trans TV. Pihak Trans Corpora memberi istilah pada proses ini dengan sebutan *Mirroring*. Informan dari Trans TV dalam kategori analisa ini akan ditempatkan sebagai pembanding yang mengkonfirmasi bahwa kebijakan di Transl7 memang sama dengan yang ada di Trans TV. Peneliti membagi kategori ini ke dalam tiga bagian yaitu :

1. Kebijakan efisiensi SDM dan biaya produksi, 2. Perubahan Market Structure, dan 3. Perubahan Konten dan Format tayangan di Transl7.

A. Kebijakan efisiensi SDM dan biaya produksi

PIK sebagai produser di Transl7 mengakui bahwa ada beberapa perubahan kebijakan yang dilakukan manajemen Trans Corpora. Secara garis besar informan menyebutkan bahwa kebijakan yang dibawa oleh manajemen baru menyangkut masalah efisiensi. Efisiensi sumber daya manusia menjadi salah satu kebijakan yang diberlakukan. Berikut PIK, produser Transl7 menyebutkan bahwa kini ia tidak bisa memiliki anakbuah dalam jumlah banyak karena semenjak diakuisisi Trans Corpora, program Transl7 semakin banyak.

”Yang pasti sih kaya *man power, man power* itu kita juga udah ngga bisa senak-enaknya, kreatifnya banyak apa segala macam karena programnya udah makin banyak pertama itu.”

Hal ini dibenarkan oleh HP yang bertindak sebagai atasan PIK. HP berpendapat manajemen sebelumnya kurang mampu menekan jumlah penggunaan sumber daya manusia khususnya untuk kebutuhan produksi suatu program.

”..soal SDM juga, mereka itu boros ya. Orang butuhnya cuma 5 orang misalnya untuk program..program komedi sketsa misalnya. Mereka bisa pake sampe 8 orang kan mubazir.” (HP)

Selain jumlah penggunaan sumber daya manusianya ditekan, PIK selaku produser juga dituntut untuk menjaga efektifitas kerja anak buahnya. Dalam arti setiap orang bekerja sesuai tanggungjawabnya masing-masing.

”...bener-bener dijaga *flow* kerjanya dalam arti semua orang punya tanggungjawab sesuai kapasitasnya. Ngga yang satu orang kerja yang lainnya santai, misalnya yang kaya gitu tuh ngga.”

Salah satu kelemahan manajemen TV7 dulu ketika masih dipegang oleh Kelompok Kompas Gramedia (KKG) diakui MI adalah permasalahan manajemen sumber daya manusia dan etos kerja yang rendah. Sementara saat berada di bawah payung Trans Corpora, pengawasan atas SDM dan performa kerja berlangsung sangat ketat. MI bahkan menyatakan bahwa Trans Corpora tidak segan-segan memecat pekrja yang tidak mampu memberi performa yang baik bagi perusahaan.

“Kalo dibilang efisien dulu jumlah personel kita sedikit, cuma 500 orang, sedangkan Trans udah 1200 orang. Sedikit cuma pemakaiannya ngga optimal ...mungkin bagi kita dulu yang seperti itu cukup, cuma di Trans Corp ternyata ngga cukup efisien, terutama soal etos kerja. Kalo ngga bisa ngasih performa kerja yang baik ya keluarin, gitu.”

Selain meningkatkan efisiensi SDM, Trans Corpora juga berusaha meningkatkan efisiensi biaya atau *budget* produksi sebuah tayangan. PIK merasa bahwa setelah integrasi manajemen baru berusaha untuk menekan biaya produksi. PIK mengaku saat Transl7 masih berada di bawah naungan KKG, sebagai produser ia masih bisa mengajukan biaya produksi yang lebih tinggi dari estimasi sesungguhnya dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kekurangan biaya pada saat produksi. Namun kini menurut PIK estimasi anggaran biaya produksi harus detil dan pasti.

” Mungkin dulu-dulu gw bikin budget gw yang masih bisa ah gw over-overin deh, nanti juga kalo ngga kepike gw balikin. Dalam arti gw ngerancang budget sejuta, ternyata yang kepike lima ratus, dulu gw bisa tuh yaudah sejuta aja ntar kalo lebih yaudah, kalo kurang, kalo bisa ngga kurang. Nah kalo sekarang gw bener-bener harus pastiin berapa. Bener-bener harus ngepas, persis sama realisasinya. Di Trans kalo salah estimasi sampe lima ratus ribu begitu dianggep kerja gw ngga bener”

GLG, sebagai produser di Trans TV mengakui bahwa terlepas dari proses merger, perusahaannya memang sangat berhemat dalam urusan biaya produksi, terlebih sejak krisis global kembali terjadi pada paruh kedua tahun 2008 ini. Di sisi lain, setelah merger, proses birokrasi keuangan menjadi lebih panjang karena melibatkan lebih banyak orang.

”Kalo waktu merger sih.. maksudnya budget kan harus pasti yah, harus tau kebutuhannya apa aja dikira-kira. Itu kita perhitungannya kan persetujuan beberapa orang yah, kadang mereka kan ini kok gede banget yah. Udah lah ini ga usah. Sekarang yang gw rasain karena lagi krisis begini itu gencargencarnya penghematan tuh, budget diteken banget, jadi harus pinter-pinter deh.”

Informan mengaku terkadang ia merasa memiliki beban dengan masalah biaya produksi yang ditekan. Ia mengaku bahwa dengan kondisi demikian kadang membuat kreatifitasnya terhambat.

”Ada masa-masa dimana terbebani dalam arti gw pengen set gw mewah gitu, ada plasma ada apa, ada apa. Kalau dulu mungkin apa yang gw minta ya bisa lah diusahakan, kalau sekarang ngga bisa sembarangan.” (PIK)

Hal tersebut dibenarkan GLG yang seringkali dituntut memangkas biaya produksinya. Bahkan terkadang biaya konsumsi untuk pekerja juga ingin ditekan oleh perusahaan. Namun sebagai produser, informan selalu berupaya untuk menolak permintaan tersebut. Ia berusaha memberikan argumen lewat diskusi dengan atasannya.

”...alat, wardrobe, atau properti, atau biaya tak terduga. Kadang sampe makan juga minta dipotong. Gw bilang ngga bisa, kru gw udah gw itung-itung ya segini. Tapi ya udah itu ujung-ujungnya gimana kita ngomong lagi ke atasan, gimana kita ngeyakininnya juga.”

Di balik itu semua informan PIK menyadari bahwa kebijakan tersebut mempunyai sisi positif dimana sebagai produser ia dituntut untuk lebih kreatif dalam menghadapi kondisi tersebut. Pemahaman seperti itu didapat PIK dari atasannya.

”...bos-bos gw, selalu menghimbau gw lah. Gw pikir bener juga sih, maksudnya bagus tapi mahal itu biasa. Bagus tapi murah kan luar biasa.” (PIK)

“Tanpa mengurangi kualitas, tapi harganya pantas.” (HP)

Trans TV, seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, berhasil masuk ke peringkat atas dari daftar stasiun televisi yang mendapatkan keuntungan terbesar. Salah satu faktor keberhasilan itu menurut MI adalah kebijakan *in house production*¹⁸⁵ yang terbukti mampu menekan pengeluaran. Dalam proses *mirroring*¹⁸⁶ yang dilakukan, penerapan kebijakan *in house production* di Transl7 termasuk di dalamnya. HP menambahkan bahwa tayangan-tayangan produksi *in house* Trans TV mampu mendominasi daftar peringkat tayangan berdasarkan performa *rating* dan *share*.

“...*mirroring* itu intinya adalah efisiensi. Efisien ya SDMnya, dari alokasi dana buat program terus strategi *in house production*nya.” (MI)

“Dalam Top 20 program, itu kebanyakan yang masuk adalah program Trans TV *in house* . Jadi memang kekuatan kita di *in house* . Mungkin soal revenue kita kalah dari RCTI tapi dari *profit* kita paling besar.” (HP)

Pemahaman yang sama juga ditanamkan kepada pekerja. GLG mengaku strategi *in house* memang terbukti menguntungkan.

”Kita udah 80% lebih *in house production* dimana itu bisa neken budget banget dibanding stasiun lain yang nayangin sinetron tapi beli, mahal. Sedangkan kita lebih murah ongkos produksinya.” (GLG)

Manajemen Trans Corpora menerapkan kebijakan yang sama di Transl7. sebelum integrasi Transl7 hanya memproduksi tayangan *in house* sebanyak 45 persen, kini angkanya mencapai sekitar 70 persen. Sisanya mereka mengaku masih membeli tayangan dari luar terutama untuk tayangan olahraga.

¹⁸⁵ *In house production* adalah kebijakan untuk memproduksi tayangan secara mandiri dengan sumberdaya yang dimiliki sendiri. Dengan demikian stasiun TV meminimalkan pembelian dari pemasok program di luar perusahaan.

¹⁸⁶ *Mirroring* adalah proses penduplikasian sistem kerja, kebijakan, rutinitas, serta budaya organisasi dari perusahaan induk ke perusahaan yang diakuisisi. Pengertian ini didapat dari hasil wawancara dengan MI pada Senin, 23 September 2008.

“Dulu itu sekitar 45 persen inhouse-nya, sisanya beli. Sekarang kita udah sekitar 70 persen inhouse semua. Sisanya itu kita masih beli terutama untuk yang sportnya.” (MI)

Dengan strategi seperti itu manajemen Transl7 mengaku kini mereka sudah mendapatkan *profit* bahkan sudah bisa menyetor keuntungan kepada pemilik. Menurut informan kinerja Trans TV menjadi semacam rujukan atau pembanding yang memacu pekerja Transl7 untuk berkarya dan memproduksi.

“Kalau Trans TV saja bisa kenapa kita ngga. Istilahnya, resep rahasianya kita punya kok. Dengan cara itu kita sudah kembali modal dan malah sudah setor ke pemilik saham. Jadi ngga perlu subsidi lagi.” (HP)

“...dari data, ada beberapa TV yang udah go public, itu bisa keliatan *profitnya* berapa. Trans TV itu untuk *profit* nomor satu untuk divisi satu. Transl7 juga nomor satu untuk *profit* di divisi duanya.” (MI)

Perlu diketahui bahwa Trans Corpora secara internal membagi peta persaingan industri televisi menjadi dua divisi. Divisi 1 dihuni oleh RCTI, Trans TV, SCTV, Indosiar, dan TPI. Sedangkan Divisi 2 dihuni oleh AnTV, Transl7, TV One, Global TV, dan Metro TV.

“Di internal Trans Corp, TV itu ada dua divisi. Divisi satu itu RCTI, SCTV, Trans TV, dan Indosiar. Sama TPI lah. Di divisi dua ada Transl7, Global, TV One, Metro sama AnTV.” (MI)

Keuntungan yang didapat Trans Corpora terletak pada selisih jumlah biaya produksi dan pemasukan dari iklan. Salah satu kelebihan strategi inhouse adalah perusahaan tidak perlu membayar pekerja berdasarkan jumlah episode yang dikerjakannya, melainkan praktis hanya membayar pekerja lewat gaji bulanan yang jumlahnya sudah pasti. Begitu juga soal investasi alat-alat produksi seperti studio, kamera, peralatan lampu, dan studio editing yang akan lebih murah jika dibandingkan kalau mereka menyewa pada pihak lain atau vendor. Di sisi lain, strategi inhouse memberikan implikasi terhadap jenis program yang akhirnya dipilih untuk diproduksi oleh Trans TV dan Transl7. Atau dengan kata lain Trans Corpora akhirnya memiliki batasan terhadap jenis atau format tayangan yang bisa

diproduksi secara *in house* : ”cepat, murah dan mudah.”, misalnya program sketsa, *talkshow*, *reality show*, dan *variety show*.

“Oke lo nomor satu tapi itu karena kesuksesan sinetron lo, yang notabene *cost* produksinya tinggi. *Let say* misalnya SCTV, bisa-bisanya dia menaro empat sinetron berturut-turut. Kebayang ngga kalo satu sinetron dia harus bayar Rp 400 juta satunya, berapa coba dia bayar ke PH-PH itu kan? Makanya dari sisi ini, Trans, udah kita bikin sketsa, *talkshow*, *variety show* yang praktis, praktis mudah dikerjakan, cepat pengerjaannya, sehari bisa berapa episode kan, dibanding sinetron coba berhari-hari. Dan yang paling penting bisa dikontrol pemasukan dan ongkos produksinya dari situ.” (HP)

Seperti dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa konsekuensi dari kebijakan *in house production* adalah kebutuhan SDM dalam jumlah yang banyak. Dengan banyaknya SDM maka pengeluaran perusahaan juga semakin besar. Trans Corpora kemudian memberi pengertian kepada para pekerja yang berusia muda dan relatif minim pengalaman (*fresh graduate*) ini selayaknya tidak perlu melihat dari segi gaji, tetapi pengalaman apa yang bisa didapatkan.

“Jadi untuk anak baru itu, konsepnya lo jangan gaji dulu yang dipikirkan. Jadi gimana cara lo belajar dulu nih, ambil sebanyak-banyaknya ilmu di sini. Kadang-kadang kan buat anak-anak baru kan mereka suka, lebih seneng belajarnya. Energi seperti itu kita berdayakan.”

Kondisi ini bisa terlihat dari pengakuan PIK yang juga masuk ke Trans TV pada tahun 2001 melalui jalur BDP. PIK sempat pindah ke TV 7 karena alasan penawaran gaji yang lebih baik. Namun, PIK enggan menyebutkan berapa angka pendapatan sebenarnya dan peneliti memahami itu karena permasalahan etis.

“Standar sih, pengen nyari tantangan baru, sama yah nyari better offer lah.”
(PIK)

Di sisi lain keuntungan yang didapat dari integrasi menurut para informan adalah meningkatnya *economies of scale* akibat suplai SDM dan alat-alat produksi yang bertambah pasca merger, serta pemakaian bahan baku produksi (isi program) yang bisa dimanfaatkan bersama-sama.

”..Good Morning sama Selamat Pagi, itu juga kan bisa taker-tukeran, kita bisa minta materi ke Transl7 atau sebaliknya. Dulu, waktu Sumanto kalo ga salah. Kita bisa minta materi ke sana, karena waktu kasus itu reporternya tuh anak Transl7 yang ngikutin kemana dia (Sumanto) pergi.” (GLG)

Namun pertukaran gambar dan materi audio visual seperti hasil riset, rekaman video dan audio, ataupun naskah, dapat berlangsung kalau ada izin dari atasan dan ada kesepakatan-kesepakatan tertentu yang dibuat oleh kedua belah pihak. Tentu saja ini bisa terjadi karena manajemen tingkat atas dari kedua stasiun relatif hanya dikuasai segelintir orang. (Lihat Bab IV). Contoh kesepakatannya adalah adanya persetujuan untuk tidak mendahului stasiun yang memberi materi dalam masalah penayangan. Hal ini dilakukan untuk menjaga tingkat kompetisi dan hubungan baik pihak-pihak yang bertukar gambar dan materi (antara program di Trans TV dan Transl7).

“..hasil riset, gambar, naskah juga bisa. Asal ada tanda tangan Kadep atau gimana. Sah-sah saja. Tapi ada kesepakatan, lo harus tau juga, kalo gw belum tayangin lo jangan lah duluan. Jadi tetep ada persaingan tapi bersahabat.” (HP)

Jika dilihat dari segi *human resources*, merger antara Trans TV dan Transl7 memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan karena bisa saling “meminjam” sumberdaya manusia (SDM) antara Trans TV dan Transl7. Secara tidak langsung kelebihan dari merger tersebut memberikan pasokan SDM yang lebih banyak dan yang terpenting, gratis. Dalam arti tidak ada biaya yang dikenakan kepada stasiun TV yang memakai tenaga SDM dari stasiun yang lain. Khususnya untuk program-program besar yang membutuhkan orang banyak atau *event-event* tertentu seperti perayaan hari-hari besar keagamaan dan sebagainya.

“Kadang-kadang kita juga minta temen-temen Trans TV untuk eh bantuin kita dong kalau untuk program-program yang besar...untuk tenaga, *resource* SDM masih free lah. Itu biasa kita lakukan lah” (HP)

GLG juga menyatakan sangat terbantu dengan surplus SDM ini, bahwa dengan adanya integrasi antara Trans TV dan Transl7, kedua stasiun bisa saling

mempekerjakan SDM untuk produksi sebuah tayangan yang sama. Keperluan semacam ini biasanya datang ketika mereka ingin memproduksi sebuah tayangan yang membutuhkan banyak tenaga. Keuntungannya baik Trans TV dan Transl7 semenjak berintegrasi tidak perlu merekrut pekerja lagi tetapi mengoptimalkan yang sudah ada.

”Kemaren gw sempet ngerasain bareng-bareng di Acara Kebangkitan Nasional. Itu kan acara besar, butuh banyak banget orang. Dengan adanya dua perusahaan begini, jadi semua posisi bisa terisi dengan baik, ngga ada yang overlap atau multi tasking, jadi lebih enteng lah. Dan, ibaratnya karena banyak orang jadi bisa saling mengisi.” (GLG)

Selain SDM, integrasi antara Trans TV dan Transl7 berdampak positif terhadap peralatan produksi. Kedua stasiun bisa meminimalisir biaya investasi peralatan karena mereka bisa saling menyewakan dengan harga yang lebih murah. Sistem yang berlaku adalah sewa dengan harga yang lebih murah antara kedua belah pihak (Trans TV dan Transl7) karena perhitungannya menggunakan harga *corporate*.

”Ketika sebelumnya alat cuma segini yang punya Transl7 jadi nambah gara-gara digabung sama punya Trans TV. Keuntungannya misalnya ketika gw butuh let say kamera agak banyak nih buat musik, jimmy jib, mixer lah. Atau studio deh, gw bisa numpang studionya Trans.” (PIK)

”Iya, dari sisi alat kita efisien. Karena ketika kita misalnya, aduh gw ada siaran langsung nih di luar kota misalnya gitu. OB Van kita kepake nih, pinjem OB Van mu dong. Fine, tinggal diitung aja dengan harga corporate ya. Hitungan manajemen tetep ada, bukan berarti semena-mena langsung lo bisa pake seenak-enaknya juga.” (HP)

Dengan integrasi ini pula akhirnya Trans Corpora bisa menawarkan pengiklan untuk memproduksi sebuah tayangan komersil (*infomercial*) melalui mekanisme *blocking time*, yaitu dimana biaya tayangan ditanggung sepenuhnya oleh pengiklan, dan menyiarkannya di dua stasiun sekaligus dengan harga yang relatif lebih murah. Sementara dari sisi produksi, Trans Corpora umumnya hanya perlu menunjuk tim produksi Transl7 untuk memproduksi tayangan tersebut dengan hanya mengeluarkan biaya produksi satu kali. Sedangkan tayangan itu

pada akhirnya bisa ditayangkan di dua stasiun sekaligus yang berarti pemasukan yang berlipat bagi Trans Corpora. Penawaran seperti ini diakui HP dan MI sangat menarik perhatian pengiklan. Bagi Trans Corpora ini berarti penghematan SDM sekaligus biaya produksi dan optimalisasi kemampuan distribusi yang meningkat pasca integrasi.

“Blocking itu kan seluruh dana ditanggung klien. Makanya kita ngga menolak program blocking time. Terutama yang diproduksi *in house* . Secara revenue sudah lebih fix, lebih jelas. Untuk klien, secara produksi sudah jelas juga, kita yang produksi kita yang tayangin.” (MI)

“acara seperti itu diproduksi oleh Transl7, dengan harapan kualitas tidak jauh beda tapi dapat slot yang bagus dan harga tidak semahal Trans TV. Itu jadi daya tarik buat pengiklan.” (HP)

“...itu lain. Sendiri-sendiri kita. Yang ada, boleh nawarin tayang di dua TV deh. Oke produksinya Transl7, tapi tayang di dua TV. Demikian juga sebaliknya.” (MI)

Dari pemaparan di depan, ada beberapa catatan yang bisa disampaikan. Pada tahap awal terjadi perubahan kebijakan yang menjadi lebih terintegrasi dalam satu pola kepemimpinan yang mengacu kepada perusahaan induk utama atau yang mengakuisisi perusahaan kedua. Diantara kebijakan yang diterapkan manajemen Trans Corpora di Transl7 adalah kebijakan efisiensi baik SDM maupun ongkos produksi. Produser sebagai pekerja sekaligus motor roda produksi pada level menengah ke bawah dituntut perusahaan untuk berfikir kreatif di tengah keterbatasan biaya produksi. Pada awalnya, produser dari Transl7 merasa terbebani dengan efisiensi yang diberlakukan, namun sejalan dengan waktu, dengan adanya himbauan dari atasan pekerja justru semakin memiliki pemahaman bahwa keterbatasan justru akan membuat dirinya menjadi semakin kreatif.

Kebijakan *in house production* Trans TV terbukti bisa memaksimalkan efisiensi SDM dan biaya produksi. Kunci keberhasilan Trans TV dalam menghasilkan keuntungan yang besar terletak pada kebijakan-kebijakan yang mengutamakan efisiensi sumber daya. Pada level produksi, strategi *in house production* terbukti mampu menekan biaya produksi sekaligus mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Strategi tersebut

sengaja ditularkan Trans TV ke Trans7 agar Trans7 dapat mengulangi kesuksesan Trans TV. Pihak Trans7 mengaku kini mereka sudah mampu mengembalikan investasi pemilik dan berhasil memberhentikan suntikan dana yang selama ini masih disubsidi. Di sisi lain, strategi *inhouse* memberikan batasan terhadap jenis atau format tayangan yang bisa diproduksi secara *in house*, cepat, murah dan mudah. Misalnya, produksi sinetron dengan tingkat kesulitan yang tinggi dinilai lebih memakan waktu produksi yang lebih lama daripada produksi tayangan seperti *talkshow*, *varietyshow*, maupun sketsa komedi. Dengan jenis tayangan seperti itu, jumlah episode yang bisa diproduksi dalam satu hari kerja bisa lebih banyak dibandingkan program seperti sinetron. Selain itu ketiganya praktis bisa diproduksi dalam studio, berbeda dengan sinetron misalnya yang memerlukan lokasi yang banyak selain juga jumlah kru yang banyak. Dengan pola pikir seperti itu, maka strategi *in house* menciptakan batasan tersendiri bagi Trans Corpora dalam memilih jenis tayangan yang akan diproduksi.

Menyinggung integrasi maka kita bisa melihat masalah efisiensi yang dihasilkan pasca integrasi. Ada beberapa keuntungan integrasi yang didapatkan Trans TV dan Trans7. *Pertama*, merger menghasilkan efisiensi baik dari segi SDM maupun biaya produksi. Ini ditunjukkan dengan bagaimana Trans7 dan Trans TV bisa saling meminjam tim produksi secara cuma-cuma. Selain itu, mereka bisa saling bertukar materi seperti naskah, hasil riset dan gambar untuk dipergunakan di tayangan yang lain, di stasiun yang lain, dan untuk pasar yang lain. *Kedua*, mereka bisa meminimalisir biaya investasi dan penyewaan alat karena mereka bisa saling menyewakan, tentunya dengan harga yang lebih murah daripada mereka menyewa ke *vendor* di luar Trans Corpora. *Ketiga*, pada kesempatan tertentu kedua stasiun bisa memanfaatkan surplus sumberdaya tersebut untuk memproduksi tayangan dalam “satu kali” proses produksi dan kemudian menjualnya “dua kali” pada dua stasiun sekaligus. Penayangan di dua stasiun sekaligus tentunya menjadi keuntungan yang ditawarkan kepada pengiklan. Sebagai imbalannya, Trans Corpora bisa menaikkan harga jual tanpa harus mengeluarkan dua kali biaya produksi. Bagi Trans Corpora ini berarti penghematan SDM, sekaligus biaya produksi dan optimalisasi kemampuan distribusi yang meningkat pasca integrasi.

B. Pergeseran Segmen Kepemirsaaan di Transl7

Integrasi dengan Trans Corpora membuat Transl7 merubah segmentasi pemirsanya. Ketika masih sepenuhnya berada di bawah manajemen Kompas, TV7 ingin menjadi TV yang fokus menayangkan program-program berita dan olahraga, sama seperti idealisme Kompas. Namun setelah bergabung dengan Trans Corp, filosofi Transl7 berubah menjadi lebih kepada filosofi penjualan. penjualan berubah dan filosofi Trans Corp yang percaya bahwa pemirsa potensial ada di segmentasi Female¹⁸⁷ yang akhirnya dipakai. Menurut Trans Corpora, peluang penjualan pada segmentasi olahraga dan berita tidak cukup besar untuk memberikan keuntungan.

“Kompas dulu itu pengennya TV yang sama dengan idealisme Kompas, Grup KKG, berita, sport seperti itu. Cuma kan ternyata *market* ngga memungkinkan, karena target *share* peluang yang ada di sport maupun berita ngga cukup besar. Pada akhirnya kan bisnis harus untung, nah market terbesar ada di Female. Jadi mau ngga mau setelah integrasi kita arahkan ke situ.” (MI)

HP juga menyetujui pendapat bahwa sebaik-baiknya tayangan berita, selalu akan lebih baik tayangan non-berita jika dilihat dari sisi penjualan. Secara lebih spesifik, HP menyebutkan tayangan *variety*, musik, dan komedi adalah beberapa jenis tayangan yang paling mudah dijual. Menurut HP format tayangan seperti *variety show* sangat disukai pengiklan karena mereka dapat dengan leluasa memasang *built-in*. *Built-in* adalah sebuah bentuk iklan komersil yang berbeda dari bentuknya yang konvensional. *Built-in* menjadikan produk komersil terintegrasi di dalam bingkai gambar atau *set* sebuah tayangan dan bersinggungan langsung dengan pengisi tayangan. Sehingga keuntungan dari program-program seperti disebut di atas bisa mencapai hampir empat kali lipat keuntungan yang didapat dari tayangan berita.

“...sebagus-bagusnya news, itu akan lebih laku dijual *variety*, hiburan. Musik, atau humor. Karena buat pengiklan juga lebih bebas untuk mengisi *built-in* dibanding konsep news. Di *variety* sekali tayang nih bisa Rp 750 juta tuh, sampe Rp 1 M. Kalo news paling Rp 200 jutaan.” (HP)

¹⁸⁷ Segmentasi Female maksudnya adalah kelompok penonton berjenis kelamin perempuan, termasuk remaja putri dan wanita dewasa atau ibu rumah tangga.

Selain merubah idealisme tayangan, setelah berintegrasi Transl7 juga merubah sasaran pemirsanya dari Male dan Kids¹⁸⁸ ke segmentasi Female, sama seperti Trans TV. Namun, segmen pemirsa yang sebelumnya, Male, tetap dipertahankan.

“Pergeserannya kalau dulu kita kan Male sekali ya, sama Kids. Kalo sekarang lebih ke Female. Pokoknya male tetep dijaga dengan program sport, tapi female ditingkatkan.” (MI)

Sebelum integrasi informan PIK sempat membuat tayangan anak berjudul Dunia Ceria namun akhirnya diberhentikan karena alasan performa *rating* yang kurang baik. Selain itu diakui ada perubahan strategi dimana divisi produksi Transl7 kini lebih diarahkan ke pemirsa wanita. Trans Corpora memiliki standar *rating* dan *share* untuk semua tayangan, yaitu 8 (delapan) untuk angka minimal *rating* dan dua digit (sama dengan atau di atas 10) untuk *share*.

”Perfomancinya memang ga terlalu bagus dan akhirnya di drop. Dan gw rasa juga karena ternyata audiencenya Transl7 mau digeser nih. Kalau dulu kita Male sama Kids, sekarang coba lebih ditekenin ke Femalenyaa.” (PIK)

”Minimal 8 (delapan) lah *rating*nya kira-kira. Tapi yang pasti dua digit untuk *sharenya*, untuk program apapun di jam berapa pun.” (PIK)

Diakui bahwa pemirsa setia Transl7 adalah kelompok penonton Pria yang aktif. Namun Transl7 tetap merasa harus mendapatkan kelompok penonton wanita dengan alasan wanitalah yang menguasai alat kendali pesawat televisi dan yang memutuskan pembelian sebuah produk dalam rumahtangga. Selama ini Trans TV sangat dominan di segmen kepemirsaaan wanita.

“Program-program sport kita pertahankan karena dari data ternyata penonton kita kuat di Male-nya, Female lebih besar di Trans TV. Tapi ke depannya kita tetep harus ngembangin di Female karena Female adalah penguasa dari remote dan yang memutuskan pembelian produk.” (HP)

¹⁸⁸ Segmentasi Male adalah kelompok pemirsa berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan Kids adalah kelompok pemirsa anak-anak.

Transl7 diarahkan untuk mendapatkan segmen kepemirsaaan yang secara psikografis berada di bawah Trans TV. Strategi itu dimaksudkan untuk memperluas celah pasar yang ada, dengan harapan pemirsa bisa didapatkan dari kompetitor di luar Trans Corp. Trans TV mengincar segmen kepemirsaaan wanita karir di kota besar, sedangkan Transl7 diarahkan kepada pemirsa ibu rumah tangga. Artinya sekalipun celah segmen pasarnya sama secara demografis, namun tetap memiliki perbedaan secara psikografis.

“Trans TV kan *trendsetter*, Transl7 *down to earth*, trus mencerdaskan. Nah, jadi kalo Trans TV Femalenyanya yang akan jadi *trendsetter*, urban lah ya, misalnya Insert dibanding I-Gossip itu beda. Insert dengan gayanya yang sangat *lifestyle*, tampilannya mewah. I-Gossip itu mungkin yang nonton lebih ke housewife. Penekanannya beda, akhirnya yang kita harapkan dengan *Target audiencenya* sama tapi psikografisnya beda, kita akan ngambil dari kompetitor kita di luar Trans Corp.” (MI)

Sedangkan jika dilihat dari segmen kepemirsaaan secara Status Sosial dan Ekonomi (SES), HP mengakui bahwa agak sulit membedakan segmentasi Trans TV dan Transl7, lain dengan kasus yang terjadi pada grup atau konglomerasi yang lain seperti MNC misalnya. Itu merupakan kebijakan manajemen Trans Corpora. Konsekuensinya memang terjadi persaingan di antara Trans TV dan Transl7.

“Kalo kita lihat kelompok usaha yang lain, *let say* misalnya MNC, mereka jelas banget tuh, RCTI ngambil segmen yang mana, TPI ngambil segmen yang mana, Global segmen yang mana, gitu. Nah kalo di Trans TV-Transl7 tuh ngga terlalu keliatan yah. Karena dari manajemen kita memang diarahinnya memang diarahkan kepada *target audience* yang sama kelas AB, gitu. Ngga ngebandingin kelas di situ. Memang pasti ada persaingan, memang.” (HP)

Alasan Trans TV dan Transl7 bermain di pasar yang sama adalah penilaian terhadap kelas AB sebagai kelompok masyarakat yang memiliki daya beli lebih.

“Mungkin, orang akan ngeliat homogen yah. Tapi itu memang yang harus diambil mengingat bahwa pengiklan atau daya beli itu adanya di kelas AB.” (HP)

MI juga mengakui bahwa beberapa tayangan akan terlihat serupa dengan kebijakan seperti ini. Namun, manajemen tetap bersikeras karena alasan daya beli masyarakat yang lebih banyak ada di kelas SES AB.

“Beberapa program memang ada yang sama. Secara SES memang sama di AB. Kalo CDE kaya di Indosiar sebenarnya agak sedikit *spending* orang untuk pembelian produk.” (MI)

Jika pada akhirnya Transl7 menunjukkan performa yang baik dan berefek samping pada performa Trans TV, manajemen tidak menganggapnya sebagai masalah karena pada akhirnya kedua stasiun dianggap manajemen sama-sama berfungsi sebagai kantung pemasukan bagi korporasi. Dari sini kita bisa melihat bagaimana status stasiun TV sebagai bagian dari industri. Trans Corpora menjadikan dua stasiun TV yang dipayunginya sebagai sumber pemasukan uang bagi perusahaan. Pada akhirnya ini bisa menjelaskan mengapa Transl7 merubah visi dan misi serta tujuannya, dari TV yang memakai idealisme Kompas sebagai media yang fokus pada pemberitaan menjadi TV yang *profit oriented*.

“Buat manajemen itu ngga masalah. Kewajiban kita semua memang untuk berkoordinasi agar saling makannya tidak banyak. Ya kalau kemakan tapi kalau masuknya ke sini, apa masalahnya? Yang penting kan kantong kiri kantong kanan kali, hahaha. Itu strategi besar manajemen kan sama aja.” (HP)

Untuk meminimalisir kanibalisasi akhirnya korporat tidak ingin memaksakan segmentasi AB, itulah sebabnya Transl7 sedikit melebar ke segmentasi C.

“Trans TV ABnya kuat, kita cukup kuat juga ABnya, cuma ada pelebarannya di C. Prinsip dasarnya kita ngga mau menekankan ini harus AB, yang ini ABC, yang penting gimana caranya ngga kanibalisasi.” (MI)

Salah satu keuntungan dari merger adalah berkurangnya kompetitor dan semakin dominannya posisi konglomerasi di sebuah pasar. Dengan adanya dominasi maka tingkat kompetisi berkurang dan pada akhirnya media yang

terkonglomerasi akan bermain aman. Namun, pemilik Trans Corpora tidak pernah menutup peluang bahwa kedua stasiun saling berkompetisi, meski untuk mencapai itu Transl7 masih perlu waktu untuk berbenah.

“Pemilik ga pernah menutup kemungkinan Transl7 bisa nomor satu juga, sebisa mungkin semua berusaha jadi nomor satu, minimal Trans TV nomor satu, Transl7 nomor dua. Ngga dibeda-bedain kalo Trans TV harus menang dari Transl7 atau sebaliknya...Tapi kan ada kontrol di *holding*.” (MI)

“Mungkin ya mungkin aja. Kenapa enggak? Tapi memang sekali lagi dijaga biar tidak saling makan. Misalnya, *once* kita punya dua,tiga, empat program yang bagus nih trus kita bisa melejit, kenapa ngga?. Yah minimal rendeng-rendengan lah sebelas dua belas.” (HP)

”Pasti bisa lah, tapi kita masih perlu waktu, pembenahan disana-sini. Terus masih perlu formula yang pas. Kaya dulu Trans TV apa sih? Minimal kalo ngga ngelampauin Trans TV minimal satu-dua lah beriringan.” (PIK)

Yang menarik adalah stigma bahwa Trans TV akan menjadi nomor satu dan Transl7 hanya akan menjadi yang kedua dalam persaingan. MI mengakui bahwa Trans Corpora sebagai perusahaan induk memprioritaskan Trans TV karena sudah terbukti mampu memberi keuntungan, sedangkan Transl7 dianggap belum.

“Yang namanya bisnis, sesuatu yang udah proven, yang udah eksis pasti kan di maintain, kalo bisa terus meningkat sampai ke atas. Sedangkan Transl7 kan stasiun itu perusahaan yang masih berjuang untuk menjadi. Sedangkan kalo diliat dari eksistensi yang lebih dulu mencapai divisi satu itu kan Trans TV. sama kaya RCTI, itu *top of mind* orang TV pertama kali ya RCTI.” (MI)

Selain itu manajemen memberikan kebijakan finansial yang berbeda di antara dua stasiun tersebut. Trans TV mendapatkan anggaran produksi lebih besar daripada Transl7. Ini memperlihatkan bahwa Trans TV sebagai perusahaan induk memiliki kekuatan modal dan daya saing yang lebih tinggi pada akhirnya. Alasan di balik perbedaan kebijakan tersebut adalah pertimbangan bahwa Transl7 dianggap belum mampu membuat keuntungan yang besar. Artinya resiko produksi di Transl7 lebih ditekan atau dengan kata lain Trans Corpora tidak berani

mengambil resiko dan lebih bermain aman dalam menentukan eksekusi sebuah program di Transl7.

“Yang dipertimbangkan adalah kemampuan dia bisa mengembalikan *revenue* dari investasi sebuah program. Trans TV dengan kekuatan modal dan *awareness* yang jauh lebih tinggi dari Transl7, kemampuan dia untuk menggarap program yang lebih mahal istilahnya, dia bisa. Kalo Transl7 kan kita masih pertimbangkan, cost lo ngga boleh lebih tinggi dari revenue yang akhirnya bisa merugikan company.” (MI)

Akhirnya, manajemen Trans Corpora memutuskan Transl7 untuk sementara keluar dari persaingan dengan Trans TV dan dituntut untuk fokus bersaing dengan stasiun lain yang tergabung di divisi dua. Sehingga bisa dikatakan bahwa Trans Corpora pada akhirnya bisa mengendalikan Transl7 yang sebelumnya eksis sebagai kompetitor untuk kemudian dialihfungsikan hanya menjadi pelengkap Trans TV di divisi dua.

“Prinsipnya kan kalo Grup, itu yang penting *share* secara Grup. Baru diterjemahin lagi, masing-masing stasiun akan lebih spesifik dimana. Cara ngambil market di luar itu gimana. Jadi ngga menutup kemungkinan saling bersaing, ngga apa-apa. Tapi gimana persaingan itu saling meningkatkan, bukan ngambil dari sebelah.” (MI)

“Transl7 kan sekarang masih berjuang di divisi dua, objektif utamanya gimana caranya berjuang untuk masuk ke divisi satu. Itu aja dulu. Kalo Trans TV gimana biar jadi nomer satu. Ngga usah muluk-muluk mau nempel Trans TV. Itu kejauhan, mungkin 10 taun lagi kali.” (MI)

”Ga usah lah mikirin Trans dulu, kita aja lagi repot sama AnTV nih dulu, ama TV One aja dulu, gitu kan.” (PIK)

Dibalik itu semua, sebuah keuntungan dari kesamaan sasaran kepemirsaaan yang dimiliki Trans TV dan Transl7 adalah pada akhirnya kedua stasiun bisa menarik sebanyak mungkin pengiklan kelas atas. Ketika pengiklan merasa bahwa Trans TV tidak bisa melayani kebutuhan khusus tertentu maka kebutuhan itu akan dilayani Transl7. Keuntungan yang ditawarkan ke pengiklan yaitu pada akhirnya pengiklan bisa sama-sama mengincar segmen kepemirsaaan yang sama. Di sini

implikasinya adalah kue iklan pada segmen pasar tertentu akhirnya dikuasai oleh satu pihak yang terkonglomerasi, sehingga menekan hadirnya kompetitor di luar konglomerasi. Diakui pula bahwa kedua stasiun yang dipayungi Trans Corpora ini mencoba memenuhi semua kebutuhan dari *target audience* dan pengiklan. Artinya produk-produk Trans TV dan Transl7 kemudian tidak terspesialisasi dengan jelas.

“Wah ngga bisa karena program Trans TV ngga bisa diginiin, kita ngga bisa terlalu macem-macem karena nanti penonton gw kabur. Istilahnya ngga mungkin merubah karakter lah kalo secara kasar. Transl7 lo boleh, ya ngulik-ngulik dikit boleh lah, namanya juga Transl7, gitu kan. Kita beda sama MNC misalnya udah ngelompok-ngelompokin. RCTI sinetron, AB lah, TPI Dangdut CDE, Global ini anak muda. Lo mau beli yang ini disini aja, mau beli yang begini di sini. Kalo kita mah ngga, lo maunya apa? Oh Trans TV punya, Transl7 juga punya. Dua-duanya nawarin nih. Gimana caranya mereka mau nempatin di dua-duanya.” (MI)

Keuntungan lain dari merger antara Trans TV dan Transl7 yang sama-sama mengincar segmen kepemirsaaan yang sama adalah kemungkinan untuk saling bertukar program menjadi besar. Dari proses itu yang menjadi pertimbangan adalah keuntungan maksimal dari setiap tayangan yang bisa diraih Trans Corpora. Trans TV pernah “membeli” program Transl7 yang dirasakan pemilik akan lebih baik secara performa *rating* dan *share* jika ditayangkan di Trans TV. Artinya konglomerasi pada akhirnya memungkinkan perusahaan utama untuk mengambil keuntungan dari perusahaan yang diakuisisi melalui “pembelian” program yang memiliki potensi penjualan tinggi.

“Karaoke Showdown itu dulu ditayangin di Transl7 karena Trans TV punya stok inventori program berlebih. Nih, lo mau ngga nih beli Transl7? Wah, boleh deh. Kalo Rahasia Sunnah, itu karena dulu *tastinya* sama banget kaya Trans TV waktu itu, pas Ramadhan. Pemilik, Pak Chaerul Tanjung ngeliat, wah ini bagus banget nih program. Trans TV sayang banget nih kalau ngga dinaikin nih di sini. Udah deh Transl7 gw beli deh. Bukannya dipindahin, dibeli. Ya, *whatever* belinya, masuk kantong kiri kanan. Tapi secara *company* dibeli, itu masalah internal aja. “ (MI)

Diakui sempat ada penolakan dari pekerja terhadap kebijakan ini, namun perusahaan berkompromi dengan memberikan bonus kepada tim produksi Transl7

sebagai penggagas ide tayangan tersebut. Sehingga secara individual, SDM Transl7 tidak dirugikan oleh kebijakan tersebut.

“...kemaren terakhir Rahasia Sunnah yah. Itu yang bikin anak-anak Transl7. cuma karena mungkin Trans TV kurang kuat di situ, program kultum. Kayanya ngga kuat nih, bagusnya di Trans TV. Ya go ahead aja. Pertamanya ada..kenapa sih begitu. Tapi ini kesempatan buat kalian membuktikan bisa mendapatkan *share* yang bagus, jadi itu pridenya mereka, bonusnya juga buat anak-anak Transl7. ya win-win lah.” (HP)

Dari sisi daya tawar terhadap pengiklan, MI berpendapat bahwa konglomerasi tidak serta-merta menaikkan daya tawar jika tidak dibarengi dengan performa *rating* dan *share* yang baik dari stasiun yang bersangkutan.

“Semua balik lagi ke konten sih. Balik lagi ke basic ini deh TV. TV itu yang diliat apa? *Rating*, kualitas, kreatifitas. Artinya jika disebut konglomerasi berpengaruh terhadap bargaining itu bisa, selama itu didukung *performance*. Jadi, relatif tergantung korporat masing-masing.” (MI)

Namun MI mengakui Transl7 mendapat nilai kepercayaan di mata pengiklan selepas bergabung dengan Trans Corpora.. Salah satu faktornya adalah imej Trans TV yang sudah diakui pengiklan sebagai salah satu stasiun yang memiliki kualitas baik. Kualitas disini bukan hanya mengacu pada kualitas tayangan secara teknis seperti kualitas gambar dan suara yang diterima pemirsa di rumah, namun lebih kepada kualitas tayangan secara penjualan (*rating* dan *share*). Dari kepercayaan itulah akhirnya Transl7 dituntut untuk lebih berani menghadapi pengiklan, terutama labih memiliki sikap tegas dan percaya diri dalam menentukan harga jual slot iklan yang lebih tinggi.

“..nilai kepercayaan itu Trans Corp sudah proven dengan timnya yang solid, paling bagus, otomatis orang akan berfikir ngga mungkin Transl7 punya kualitas yang jauh dari Trans TV. Image memang naik. Yang jelas kita paling ngga suka yang namanya perang harga. Kenapa harus nurun-nurunin harga? Lo ngga pede? Kaitannya dengan image, image kan otomatis naik, jadi buat apa kita istilahnya nurunin harga.” (MI)

Faktor lain yang membuat daya tawar meningkat adalah perubahan mental tempur karyawan di bagian sales untuk lebih gigih lagi menjual tayangan ke pengiklan. Trans Corpora membentuk mental para *salesperson* yang tidak dibuat manja oleh performance suatu program. Orientasi mereka ketika mendekati klien adalah berusaha menjelaskan nilai jual dari program itu yang tidak bisa diwakili oleh *share* dan *rating*. Prinsipnya adalah *product knowledge* yang lebih menyeluruh dan pelayanan yang memuaskan. Pada sisi ini, konglomerasi meningkatkan standar kualitas SDM.

“..mental dari personil salesnya. Jadi tidak dibuat manja oleh *performance* program, basicnya sih itu aja. Segala sesuatu kan tolak ukurnya *performance* dan klien kan paling senang ngebandingin, *performance* TV ini lebih bagus lo harusnya lebih murah dong. Nah itu ga ada di Transl7 dan Trans TV. Yang ada adalah lebih berusaha menjelaskan nilai jual dari program itu yang tidak bisa diwakili oleh *share* dan *rating*. Jadi *product knowledge* lebih baik, mentalnya juga ga gampang jatuh kalo dipush oleh klien, lebih PD lah.” (MI)

Kepercayaan diri tersebut tentunya tidak serta-merta hadir begitu saja, melainkan dilatarbelakangi oleh keyakinan bahwa Transl7 memiliki kualitas yang sama dengan Trans TV. Citra baik di mata pengiklan didapatkan Transl7 setelah bergabung dengan Trans Corpora. Salah satu faktor yang menguatkan imej mereka adalah kualitas gambar yang ditawarkan Trans Corp yang dipercaya merupakan salah satu aspek yang menarik perhatian pemirsa. Dalam konteks ini, informan melihat integrasi sebagai hal yang positif dalam segi meningkatkan *positioning* Transl7 dalam persaingan industri TV d Indonesia.

“..image Trans Corp, dari on air look udah keliatan. Kan tv audiovisual yah, pasti orang ngeliat beda. Pencahayaan, gambarnya, grafisnya beda. Kedua qualitynya standar Trans Corp.” (MI)

Setelah berintegrasi dengan Trans Corpora, Transl7 sedikit merubah segmentasi pemirsanya. Ketika masih sepenuhnya berada di bawah manajemen Kompas, TV7 ingin menjadi TV yang fokus menayangkan program-program berita dan olahraga, sama seperti idealisme Kompas. Namun setelah bergabung dengan Trans Corp, filosofi penjualan berubah. Trans Corpora percaya bahwa

pemirsa potensial ada di segmentasi Female. Setelah berintegrasi Transl7 merubah sasaran pemirsanya dari Male dan Kids ke segmentasi Female, sama seperti Trans TV. Semua itu dilakukan demi mendapatkan keuntungan yang optimal.

Dari segi segmen kepemirsaaan berdasarkan Status Ekonomi dan Sosial pun, Transl7 diarahkan untuk mengincar pemirsa dengan segmen SES AB, sama seperti Trans TV. Semua ini dilakukan berdasar pada analisa Trans Corpora bahwa daya beli pemirsa ber-SES AB lebih tinggi daripada pemirsa di SES lain. Hal ini berhubungan dengan strategi Trans Copora untuk menarik sebanyak mungkin pengiklan kelas atas. Dengan bergabungnya Transl7 maka tingkat keberhasilan strategi itu akan meningkat.

Kemiripan karakter segmen kepemirsaaan ini tentunya disadari oleh manajemen akan menimbulkan potensi 'kanibalisasi program' antar sesama stasiun milik Trans Corpora. Untuk itu manajemen Trans Corpora membedakan segmen kepemirsaaan kedua stasiun secara psikografis dimana Trans TV menyasar pemirsa yang aktif, modern dan memiliki minat terhadap gaya hidup urban semisal wanita karir, sedangkan Transl7 diarahkan untuk menggapai pemirsa yang banyak menghabiskan waktu di rumah seperti ibu rumahtangga. Kebijakan semacam ini pada akhirnya juga bertujuan untuk melebarkan pasar namun masih berada pada *platform* bahwa kedua stasiun masih mengincar pemirsa dengan kelas AB.

Kemiripan karakter ini pula yang memungkinkan kedua stasiun untuk saling bertukar program demi mendapatkan keuntungan yang optimal. Selain itu, daya tawar terhadap pengiklan juga meningkat pasca integrasi. Namun, kenaikan ini ternyata tidak serta merta disebabkan hanya oleh integrasi melainkan oleh meningkatnya nilai kepercayaan pengiklan terhadap Transl7 sebagai bagian dari Trans Corpora. Performa dan kualitas Trans TV yang baik digadang-gadang menjadi aspek yang meningkatkan nilai kepercayaan tersebut. Faktor lain yang ikut memberi sumbangsih adalah mental karyawan di bagian sales yang semakin tangguh menghadapi tawaran pengiklan. Mereka berprinsip untuk tidak menurunkan harga jual ke pengiklan dengan jaminan kualitas dan pelayanan yang memuaskan.

Menarik untuk melihat adanya stigma bahwa Trans TV akan menjadi nomor satu dan Transl7 hanya akan menjadi yang kedua. Informan MI mengakui bahwa Trans TV menjadi prioritas Trans Corpora dengan alasan Trans TV sudah terbukti berhasil dan mereka masih menunggu Transl7 untuk menunjukkan prestasi yang sama. Namun diakui oleh para karyawan bahwa pemilik Trans Corpora, tetap memberikan kesempatan dan tidak pernah menutup kemungkinan jika Transl7 bisa menyaingi Trans TV, artinya kompetisi tetap dijaga. Manajemen Trans Corpora memutuskan Transl7 untuk sementara keluar dari persaingan dengan Trans TV dan dituntut untuk fokus bersaing dengan stasiun lain yang sama-sama tergabung dalam divisi 2. Trans Corpora secara internal membagi pasar menjadi dua divisi. Divisi 1 dihuni oleh RCTI, Trans TV, SCTV, Indosiar, dan TPI. Sedangkan Divisi 2 dihuni oleh AnTV, Transl7, TV One, Global TV, dan Metro TV.

V.2. Integrasi dan Perubahan Budaya serta Rutinitas Organisasi

Selain menyamakan kebijakan produksi, manajemen Trans Corpora juga mencoba menyamakan visi, misi, budaya serta rutinitas yang ada di Transl7 dengan yang ada di Trans TV. Visi, misi, budaya, dan rutinitas yang ada di Trans TV dianggap sebagai salah satu faktor dibalik kesuksesan mereka. Dalam proses *mirroring* sistem, pemilik Trans Corpora, menempatkan beberapa orang dari TransTV di Transl7 sebagai upaya mendongkrak performa.

Maksud penempatan karyawan Trans TV di Transl7 adalah untuk menyamakan visi, misi, budaya perusahaan dan keterampilan karyawannya. HP yang sebelumnya merupakan Kepala Departemen divisi Produksi di Trans TV dan kini menjabat sebagai Kepala Divisi Produksi Transl7, mempunyai tanggung jawab tersebut. Terlihat bahwa integrasi memiliki sisi positif bagi SDM perusahaan yang diakuisisi dimana kualitas keterampilannya ditingkatkan.

“Jadi tugas saya disini adalah bagaimana mempercepat temen-temen di Transl7 ini bisa nyamain, bisa sama nih tentang nilai-nilai itu yang ada di Trans TV yang selama ini kita pandang ini berhasil. Terus bagaimana menyamakan juga tingkat kualitas dari setiap SDM yang ada. Di sini (Transl7) karena dulunya juga campur semua, belum ada kesamaan standar.

Kalau dulu ah, TV7 bikin acara musik aja ngga bener. Syukur belakangan ini, dengan coaching, transfer pengetahuan, dan segala macam, sudah bisa lebih baik.” (HP)

Nilai-nilai perusahaan yang ingin ditanamkan dari Trans TV kepada karyawan Transl7, yaitu *fighting spirit* atau semangat bekerja keras, *positive thinking*, sikap optimis dan siap melaksanakan tugas dengan baik.

“*Fighting spirit, positive thinking* terhadap sesuatu, selalu optimis, budaya siap. Itu yang memang menjadi pegangan kita.” (HP)

Fighting spirit atau kerja keras memang diakui GLG menjadi salah satu faktor yang membuat Trans TV berhasil dan selalu bisa memproduksi tayangan-tayangan yang inovatif.

“Kita juga terus dipacu untuk bikin program yang baru. *Hardworkingnya* kita dimana kita dikasih pemahaman kalo lo bikin program harus yang begini-bgini kaya jangan asal bikin program juga, diterima masyarakat juga, bisa dapetin *rating* dan *share* yang bagus juga, itu udah ditanem di otak kita.” (GLG)

Sedangkan yang dimaksud dengan budaya siap adalah pekerja harus selalu siap mengerjakan tugas, apapun kondisi dan kebutuhannya. GLG bahkan mengistilahkan budaya siap dengan sebutan budaya “delapan enam” yang dalam lingkungan militer berarti siap melaksanakan.

”Trans TV dari awal mungkin budaya siap itu yah. Siap kaya delapan enam gitu. Ada instruksi apa, siap. Siap itu melambangkan lo sanggup, lo ikhlas, lo rela ngerjain tugas.” (GLG)

Selain itu semua, pola pikir pekerja di Trans Corpora dibentuk agar tidak hanya memikirkan idealisme pribadi. Nilai-nilai bisnis media lebih diutamakan.

“Biasanya kalau orang baru lulus, idealis. Gw mau bikin program yang begini, apa..mendidik dan segala macam. Hey, man! Gimana nilai-nilai idealis lo mau diterima masyarakat kalau TV lo belum jadi TV nomor satu, belum jadi tv pilihan. Ngga akan. Lo bikin aja channel TV pendidikan. Itu

satu, bikin dulu sesuatu yang bagus baru nilai-nilai idealisme itu bisa dimasukkan. Nah, soal finansial lah istilahnya yang harus di set-up. Sehingga temen-temen dari awal juga sudah paham, jangan mau bikin program cost produksinya lebih gede dari revenuena.” (HP)

Di Transl7 PIK tetap merasakan kebebasan berekspresi, namun tetap dengan panduan agar bisa tampil beda dengan Trans TV.

“Alhamdulillah sama sih, kita selalu didorong untuk bikin program yang baru, fresh, belum ada sebelumnya. Kita memang dituntut untuk selalu bikin program yang beda. Terutama beda sama tetangga sebelah, ya kan?”

Namun PIK mengakui bahwa terkadang ia lebih sering menerima perintah dibanding diberikan kesempatan berdiskusi. PIK yang merasa sebagai bawahan hanya bisa mengikuti perintah atasannya.

”Sebenarnya kita ada lah yang namanya. Kita tuh punya sistem beda kan namanya perintah dan diskusi. Ketika masih diskusi kita bisa tuker pikiran, tapi ketika menurut atasan gw ngga bisa, karena dia juga punya alesannya musti gw ikutin karena itu jatohnya perintah. Kadang sih memang lebih banyak mereka minta masukannya diturutin. Kita anak buah ikut aja.”

Hal tersebut dikonfirmasi oleh GLG. Sejak awal ia ditanamkan untuk selalu menuruti perintah atasan, terlepas dari penilaian GLG sendiri bahwa sebenarnya perintah tersebut tidak sepenuhnya selalu benar.

”...budaya organisasi kaya apapun ini bos lo ngga pernah salah, ada pasal satu bos lo ngga pernah salah, pasal dua kalo bos lo salah lo liat lagi pasal satu. Kaya gitu-gitu lah.” (GLG)

GLG mengaku selalu dituntut membuat tayangan yang menguntungkan. Ia juga mengaku kadang kondisi semacam itu berbenturan dengan aspirasi individu pekerja. Menurutnya ia sebagai pekerja tidak bisa terlalu menunjukkan idealismenya.

”...kita dituntut bikin program yang menguntungkan, berfikir efisien, pokoknya ngga sekedar bekerja tapi ditanemin kalo kita tuh, maksudnya self of belongingnya ditanemin banget. Memang kadang-kadang juga

dibenturkan dengan hal itu. Kita punya ide mau gimana, tapi nanti mereka bilang ah kaya gini susah nih dijualnya. Ini ngga jualan, ntar target kita ga dapet. Kita mau ideal banget, ngga bisa. Ngga bisa.” (GLG)

Lingkup tanggungjawab produser di Transl7 menurut PIK juga sama dengan produser di Trans TV. Ketika ia masih bekerja di TV7, di bawah manajemen KKG, ia juga mengaku tanggungjawab yang dibebankan kepadanya sama saja. Prosedur-prosedur yang ada diakuinya juga sama.

”Dari mulai pra produksi gw mengkoordinir dari mulai ide kreatif, sampe merancang program, menentukan isi konten segala macam dan menyiapkan persiapan teknisnya. Terus nyusun budget juga. Pas produksi juga kerjasama sama temen-temen facilities, audio, lighting, kamera. Sampe editing juga, ngontrol isinya segala macam...TV7 sama Trans TV itu rada sama... mungkin TV7nya juga udah adaptasi dari sebelum-sebelumnya, dalam arti bukan sistem Trans TVnya tapi sistem produksi yang bener karena begitu gw masuk udah ada prosedur itu gitu “ (PIK)

Lingkup tanggungjawab produser di Trans TV menurut GLG, meliputi tahap pra produksi sampai tahap pasca produksi. Yang dituntut perusahaan adalah kualitas teknis dari program serta performa *rating* dan *share* yang tinggi.

“...kita bener-bener bertanggungjawab atas program, baik itu dari pre productionnya, productionnya, post-productionnya, gitu kan, sampe tayangnya. Pokonya gimana caranya lo cari cara bikin program yang punya *rating* dan *share* yang baik, gitu aja”

Namun GLG mengakui ia tetap diberi kebebasan untuk membuat ide-ide tayangan. Tapi yang menjadi syarat hanyalah apakah program tersebut dapat dijual atau tidak. Produser memiliki tanggungjawab untuk memikirkan hal itu.

”Bebas. Tapi dipikirin gimana jualnya, apa yang bisa ditambahin. Ada ngga slotnya. Slotnya ngga ada nih, mau lo taro dimana?” (GLG)

Filosofi Trans Corp adalah mengikuti permintaan pasar. Pemikiran seperti itu menuntut pekerjaannya untuk selalu memikirkan aspek bisnis dari sebuah tayangan. Program yang dirancang harus bisa dijual dan tidak ada kompromi mengenai hal itu.

“Trans Corp itu *sales driven*. Jadi segala suatunya harus mengacu pada sales dan marketing. Wah kalo saya buat program kaya begini-begini tapi ngga bisa dijual. Itu sih langsung dihapus. Ngga bakal ada.” (MI)

Oleh karena itu budaya memperhatikan *rating* dan *share* lebih digalakkan di Transl7. PIK mengaku ketika TV7 masih berada di bawah naungan KKG, *rating* dan *share* tidak selalu menjadi prioritas. *Rating* dan *share* menjadi standar tersendiri dalam lingkup Trans Corpora, dimana sebelum integrasi manajemen TV7 hanya menilai dari penampilan visual dan konten saja.

“...bedanya waktu di TV7 sama Transl7. kita dulu, ngga tau yah, budaya merhatiin *rating* sama *share* belum terlalu..ini banget gitu. Tapi begitu masuk sini kita jadi ikut persaingannya Trans TV jadinya. Jadi kita bener-bener yang bikin program apa hasilnya tuh udah diukurinya dari *share* sama *rating*, bukan lagi dari bagusnya kita tonton, gitu. Bukan cuma itu lah istilahnya...(dulu)Kita lebih fokus ke produksinya itu sendiri, maksudnya kita bikin program yang banyak, bagus, sesuai standar broadcast. Kita masih mengukur sistem yang paling bagus kaya gimana sih, bikin program yang bagus kaya apa sih.” (PIK)

Jadi kesimpulannya ada perubahan orientasi dari pekerja yang sebelumnya tidak memandang bahwa *rating* dan *share* adalah segala-galanya, kini *rating* dianggap raja.

Baik Trans TV maupun Transl7 sama-sama memiliki rutinitas berupa rapat produksi dan Programming Committee Meeting yang masing-masing diadakan setiap hari Rabu dan Kamis. Rapat produksi dipimpin oleh Direktur Operasional Divisi Produksi yang membawahi kedua stasiun TV sekaligus Presiden Direktur Trans TV. Anggota rapatnya terdiri dari Kepala Divisi Produksi, Kepala Departemen Produksi, Produser Eksekutif, dan produser dari kedua stasiun. Sedangkan Programming Committee Meeting dipimpin langsung oleh pemilik, didampingi Presiden Direktur, Direktur Programming, Direktur Sales dan Marketing, dan Direktur Finance kedua stasiun. Anggota rapatnya sama dengan rapat produksi hanya ditambah oleh bagian yang sama dari divisi pemberitaan (news). Inti dari kedua rapat tersebut adalah evaluasi atas performa tayangan yang ada di kedua stasiun, dilihat dari laporan *rating* dan *share* serta perencanaan

kebijakan tayangan yang akan datang. Bisa dilihat bagaimana dalam menangani sebuah program yang *profitable*, Trans Corpora mengembangkan budaya dimana semua pihak dituntut bertanggungjawab. Rutinitas seperti ini bahkan sampai membuat PIK berpendapat bahwa manajemen Trans Corp lebih menguasai dunia pertelevisian dibandingkan manajemen KKG dulu. Ini berhubungan dengan peran serta manajemen tingkat atas yang selalu peduli terhadap performa *rating* dan *share* dari setiap tayangan.

“Tiap hari Rabu kita ada meeting produksi, dipimpin langsung sama Mas Tama. Trans TV sama Transl7 masih digabung. Intinya sih laporan. Laporan kenapa *share* lo turun atau gimana. Di Kamis mau ada produk baru yang mau kita buat, kita presentasiin di PCM. Semua bagian hadir. Programming, sales, promo, produksi, news semuanya lapor.” (GLG)

”Yang paling berasa berubah kaya disini nih orang-orangnya lebih banyak ngerti soal produksi TV, manajemennya. Jadi sampe atas-atas tuh bener-bener tau program tuh mesti gimana segala macamnya. Jadi mungkin kalo dulu, lebih diserahkan ke kita. Mungkin karena mereka kan orang cetak yah.”(PIK)

MI juga mengiyakan pendapat PIK, ia menyimpulkan ada perbedaan pandangan antara pemilik sebelumnya dengan pemilik yang sekarang, yaitu CT. Kelompok Kompas Gramedia lebih memprioritaskan Kompas yang menghasilkan keuntungan terbesar bagi KKG dibandingkan TV 7. Sedangkan bisnis televisi menjadi prioritas pemilik Transl7 yang sekarang sehingga ia mau terlibat langsung dan mengawasi anakbuahnya. Kepemilikan mempengaruhi nilai, cara pandang dan sistem kerja sebuah organisasi.

“Visinya kan beda. Kalo dulu kan KKG lebih dominan di cetaknya, Kompas tetep yang utama. Kalo pak CT, TV itu main bisnisnya dia untuk media, makanya dia terlibat langsung. Mereka (manajemen TV7 yang lalu) maintain sesuatu yang sudah establish, Kompas. Kompas tetep yang mendulang revenue paling gede, gitu. Jadi lebih konsentrasi ke situ.” (MI)

PIK juga menyatakan apresiasi manajemen terhadap produser lebih banyak ditentukan oleh performa *rating* dan *share* dibandingkan tampilan visual dan isi dari program. PIK mendefinisikan program yang berkualitas bukan hanya dilihat

dari aspek konten dan pelaksanaan produksinya saja. Elemen *rating* dan *share* yang lebih sering dijadikan patokan atas keberhasilan suatu program. Artinya ukuran keberhasilan program lebih mengacu pada aspek kuantitatif (*rating*) dari pada kualitas konten program.

”...bisa dari sisi produksinya yang lancar sesuai rencana, ditonton bagus, enak, sesuai lah, menghibur istilahnya gitu. Tapi ketika *share* sama *rating*nya ngga bagus, meskipun produksinya lancar, hasilnya enak ditonton dan menghibur, belum tentu itu dibilang bagus.” (PIK)

GLG juga menyatakan bahwa data *rating* dan *share* menjadi sumber utama penilaian atasan terhadap kinerja dirinya.

”..data *rating* dan *share* yang ini nih ponten lo, poin skor lo. Dari *rating* dan *share* program itu kan ngebantu *rating* dan *share* station secara keseluruhan. Utamanya emang itu” (GLG)

Trans Corpora juga menuntut pekerjaannya untuk berfikir ekonomis. Dengan alasan efisiensi, Trans Corpora bahkan mengharuskan produser sebisa mungkin mendapatkan barter dengan pihak sponsor program.

”Lo boleh deh, lo mau jalan ke luar negeri kek, mau jalan ke luar kota, lo sebisa mungkin minta barter deh. Karena itu neken cost produksi kita, jadi barter itu bisa kita produser ato dari bagian sales. Nih, garuda indonesia ngasih tiket ke hongkong buat berapa hari nih, buat berapa orang, gitu kan. Trus kita bilang, gw mau de mba, buat Good Morning buat tiga orang... Misalnya, oh ternyata barternya dalam bentuk built-in, misalnya Garuda Indonesia, *built-in*, soft *built-in*. Berarti gw akan ngasih gambar Garudaanya take-off ato landing, ato bisa juga ad-lib, trus endingnya baru Garuda Indonesia di credit title.” (GLG)

GLG menambahkan bahwa perhatian manajemen terhadap sisi bisnis media sangat tinggi. Bahkan seorang produser dituntut untuk bisa membaca laporan keuangan perusahaan dengan tujuan agar produser tersebut mengerti apa saja yang harus ia perbaiki. SDM mendapat perhatian dari manajemen untuk dituntut memiliki kemampuan lebih dalam berbagai aspek, terutama aspek bisnis.

”Gw rasa ini ngga pernah ada di stasiun lain, kita tuh sampe pernah dikasih *short class* soal *accounting* supaya kita bisa baca laporan keuangan perusahaan, apa sih yang jadi kondisi perusahaan, *profitnya* dari mana, *expensesnya* apa aja, dengan harapan lo bisa tau salah lo dimana, bagus lo juga dimana jadi lo bisa perbaiki ke depannya.” (GLG)

Tuntutan semacam ini membuat pekerja menjadi tertekan. PIK mengaku mentalnya tertekan ketika tayangan yang ia produseri gagal memenuhi target *rating* dan *share* yang ditetapkan perusahaan. Setiap saat ia dituntut menjelaskan mengapa target tidak terpenuhi. Pengawasan akan performa *rating* dan *share* sebuah tayangan berlangsung setiap hari selain pada hari Rabu manajemen menggelar rapat produksi yang khusus membahas performa tayangan.

”Pasti beban mental lah. Kita setiap Rabu ada meeting *share* dan *rating* dimana produser dituntut untuk report gitu. Jadi kita meeting besar gitu, dibacain rapornya satu-satu tiap program udah gitu dituntut ngejelasin kenapa nih begini, apa alasannya. Itu berlangsung setiap saat, apalagi ada *rating daily* (harian) kan.” (PIK)

Namun sebagai kompensasi atas tuntutan performa yang tinggi, perusahaan atau Trans Corpora memiliki kebijakan pemberian bonus bagi tim produksi yang berhasil mencapai target.

”Ada bonus. Jadi kalo dua digit (*share*) ato sesuai itu, kita ada lah berapa persen dari *profit* yang didapat perusahaan dibagi ke kita.” (PIK)

Trans Corpora sejak awal sudah menanamkan pemikiran bahwa performa yang baik dari pekerja akan menghasilkan keuntungan bagi pekerja itu juga. Sebaliknya, ketika performa kurang baik maka pekerja itu sendiri yang akan menanggung akibatnya. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa produktifitas tinggi pantas diganjar dengan penghargaan yang tinggi pula, dan sebaliknya.

”*Sales driven* sudah ditanemin sejak awal. Namanya perusahaan harus untung, ini kan bukan yayasan. Soalnya filosofinya begini yang ditanemin, perusahaan untung, karyawan untung. Perusahaan rugi, lo dikeluarkan. Hahaha..” (MI)

Kebijakan pemberian bonus ini diakui PIK tidak didapatkan ketika ia masih berada di bawah KKG. Ia berpendapat bahwa keuntungan TV7 dulu belum cukup untuk bisa menerapkan kebijakan seperti itu.

”Dulu ngga ada. Mungkin karena *profitnya* juga kali ya, mereka belum mampu membuat kebijakan kaya gitu.” (PIK)

Bonus yang diberikan diakui PIK sedikit banyak mempengaruhi kinerjanya. Namun dibalik semua itu, ia lebih merasa bangga terhadap keberhasilan dirinya membuktikan bahwa tayangan yang ia buat berhasil menggaet penonton.

”Ya pasti. Adalah sedikit. Tapi gw ngga terlalu liat ke situnya juga karena itu tadi yang penting program lo ada yang nonton ngga. Tapi emang, gw akuin cuma di Trans Corp aja ada kebijakan kaya gini. Itu sangat bagus banget dari manajemen Trans Corp yang ngga ada di TV7.” (PIK)

Proses integrasi Transl7 ke dalam Trans Corpora dengan demikian, dalam tahap berikutnya, mendorong terjadinya perubahan visi, misi, budaya, serta rutinitas organisasi. Yaitu dari yang sebelumnya tidak *sales driven* menjadi *sales driven*. Dalam media dengan budaya dan rutinitas seperti ini maka *rating* dan *share* menjadi perhatian utama. *Rating* dan *share* menjadi aspek utama yang digunakan untuk menilai performa sebuah tayangan sekaligus kinerja pekerja media. Sebelum integrasi, ketika TV7 masih berada di bawah naungan KKG budaya memperhatikan *rating* dan *share* tidak menjadi prioritas, mereka masih berada pada tingkat pembenahan sistem produksi yang baik.

Kebijakan Trans Corpora adalah mengikuti permintaan pasar (*sales driven*). Pemikiran seperti itu membuat perusahaan menuntut pekerjaannya untuk selalu memikirkan aspek bisnis dari sebuah tayangan. Program yang dirancang harus bisa dijual dan tidak ada kompromi mengenai hal itu. Trans Corpora juga menuntut pekerjaannya untuk berfikir ekonomis. Sebisa mungkin biaya produksi diminimalisir dengan cara mencari sponsor dan barter. Para pekerja mengaku kadang kondisi semacam itu berbenturan dengan aspirasi individu mereka. Pekerja tidak bisa terlalu menunjukkan idealismenya. Produser dari perusahaan yang diakuisisi (TV7) merasa tertekan dengan budaya seperti ini apalagi ketika

tayangan yang ia produseri tidak mencapai target *rating* dan *share* yang telah ditetapkan. Namun kebijakan bonus yang diberikan kepada tim produksi yang berhasil mencapai target membuat dirinya lebih bersemangat.

Selain itu pemilik dan manajemen tingkat atas juga mempengaruhi perbedaan yang ada antara manajemen lama dan baru terkait tingkat perhatian masing-masing terhadap performa pekerja maupun tayangan. Ada perbedaan visi antara manajemen yang dulu dengan yang ada sekarang. Visi pemilik lama belum sepenuhnya diarahkan pada bisnis televisi, karena seperti telah disebutkan KKG terlebih dahulu besar lewat media cetaknya, yaitu Kompas. Besarnya andil Kompas dalam arus pendapatan KKG menjadikannya sebagai prioritas di mata pemilik. Hal ini sangat berbeda dengan pemilik Trans Corpora, yang perhatiannya terkonsentrasi pada bisnis televisi. Sebagai akibatnya, ia selalu menyempatkan diri hadir dalam sebuah rapat besar yang disebut Production Committee Meeting setiap hari Kamis untuk membahas performa tayangan di kedua stasiun yang dimilikinya.

V.3. Pengaruh perubahan kebijakan, budaya dan rutinitas terhadap tayangan.

Pada kategori ini peneliti mencoba menjelaskan bagaimana perubahan kebijakan, budaya, serta rutinitas organisasi mempengaruhi tayangan yang ada, khususnya menyangkut masalah homogenisasi program. Pada bagian awal akan dijelaskan bagaimana kebijakan efisiensi dan *in house production* mempengaruhi ragam tayangan. Kemudian akan dijelaskan pula bagaimana budaya perusahaan yang menuntut pekerja mengikuti perintah, khususnya pemilik maupun level manajemen tingkat atas dapat mempengaruhi kebijakan tayangan. Ini bisa terlihat dari bagaimana posisi Divisi *sales* dan *marketing*, sebagai ujung tombak dari kebijakan *sales driven*, memberi masukan dalam penentuan format maupun isi tayangan. Akan dijelaskan pula bagaimana rutinitas memperhatikan laporan *rating* dan *share* mempengaruhi isi tayangan. Dalam arti bagaimana produser sebagai unit produksi menerjemahkan data *rating* dan *share* ke dalam tayangan mereka.

Berikut adalah tabel yang mencantumkan perbandingan program yang dipilih sebagai contoh kasus yaitu Ceriwis (Trans TV) dan Rumpi (Trans7) hasil observasi dan wawancara. Keduanya berformat *variety talkshow komedi*, topik acara selalu punya unsur kehidupan selebritis dan isu-isu aktual yang sedang hangat dibicarakan. Sasaran kepemirsaaan keduanya pun hampir sama, hanya ada perbedaan pada tingkat psikografis. Keduanya ditayangkan setiap hari namun jam penayangannya dibuat berbeda.

Tabel 5.1. Pemetaan Analisa Program Ceriwis dan Rumpi

Aspek	Ceriwis – Trans TV	Rumpi – Trans7
Jenis Tayangan	Variety Talkshow Komedi	Variety Talkshow Komedi
Topik	Topik seputar kehidupan pribadi selebritis. Topik-topik unik dan aktual.	Bervariasi mulai dari gosip selebritis yang sedang hangat dibicarakan atau soal tren yang sedang terjadi di lingkungan
Pengemasan	Memakai tiga presenter dengan komposisi dua laki-laki dan satu perempuan; Memakai grup musik sebagai pengiring dalam format band (Simply Fresh); Menghadirkan penonton di studio; terdapat kuis interaktif dengan bintang tamu.	Memakai tiga presenter dengan komposisi dua laki-laki dan satu perempuan; Memakai grup musik sebagai pengiring dalam format band betawi. Menghadirkan penonton di studio;
Sasaran Pemirsa	Female kelas AB , psikografis wanita karir <i>urban, lifestyle, modern.</i>	Female kelas AB , psikografis ibu rumahtangga, <i>down to earth, family.</i>
Jam Penayangan	Setiap hari Pukul 13.00 WIB	Setiap hari Pukul 09.30 WIB

Cara paling mudah bagi Trans7 untuk bersaing adalah dengan menayangkan program yang serupa dengan Trans TV. Homogenisasi merupakan kesengajaan dengan tujuan mengangkat performa Trans7 secara keseluruhan. Homogenisasi dilakukan dengan cara meniru format program yang sudah terbukti berhasil mendatangkan keuntungan bagi Trans TV. Pertimbangan stratejik dan bisnis akhirnya memungkinkan hal tersebut dilakukan.

“Paling aman memang *mirroring* program dari Trans TV karena Trans TV kan sudah lebih dulu teruji lewat begini-begini, memang ada beberapa program dari sisi strategiknya, sisi bisnisnya, ini bisa nih untuk diikuti.” (HP)

“Kaya Good Morning sama Selamat Pagi, yang paling keliatan itu. Mungkin awal-awal rancu yah yang Good Morning yang mana, Selamat Pagi yang mana. Terbukti format seperti itu kan bisa menjual. Itu sah-sah aja bisa diikuti. Ngga masalah. Trus pernah kita bikin Rumpi yang kaya Ceriwis juga. Karena kan Ceriwis *booming* sekali. (HP)”

Homogenisasi program, dalam arti peniruan, diperbolehkan (diizinkan) oleh manajemen Trans Corpora asalkan memang memiliki potensi untuk dijual.

“Dibebasin sih kita dalam hal-hal seperti itu. Tapi persoalan ini adalah suatu jenis program yang punya potensi besar, memang itu kesepakatan kita di produksi dan disetujui oleh PCM, bagaimana dinilai oleh sales apakah ini bisa dijual, begitu. Jadi utama, syaratnya memang bisa dijual.” (HP)

Kebijakan *inhouse programming* yang mengacu pada efisiensi biaya produksi akhirnya membuat kedua stasiun cenderung memproduksi tayangan dengan format yang sama, bisa dikerjakan *in house*, cepat, mudah, dan murah. Diantara format tayangan yang memenuhi kriteria seperti itu adalah *variety talkshow* seperti Ceriwis.

“Format-format tayangan seperti itu kan bisa diproduksi *inhouse* relatif dengan cost yang lebih efisien. Kalo pun ada kesamaan, memang karakter di industri ngga bisa dihindarin.” (MI)

Manajemen Trans Corp memiliki pandangan bahwa pemirsa tidak akan peduli apakah sebuah tayangan mengusung konsep baru atau lama. Menurut mereka pemirsa hanya akan memperhatikan pengemasannya.

“Hampir semua stasiun punya format hampir sama. Yang membedakan kan treatmentnya, kemasannya. Memang sesuatu yang orisinil kan ngga ada. Jadi pemirsa itu ngga peduli apakah itu konsep lama, konsep baru. Yang penting pengemasannya cocok buat mereka.” (MI)

Alasan dibalik peniruan tayangan adalah tingginya angka *share* dan *rating* tinggi yang terbukti telah dihasilkan program yang ditiru.

“Yang pasti bahwa yang ditiru adalah yang akan menghasilkan *rating* dan *share* yang tinggi. Itu yah kenapa terjadi proses peniruan.” (HP)

Selain alasan *rating* dan *share*, tujuan peniruan adalah untuk menampung pengiklan yang menumpuk pada suatu program di Trans TV. Akhirnya Transl7 membuat sebuah tayangan yang mirip dengan program tersebut agar pengiklan tidak direbut stasiun lain.

“Disini udah penuh nih iklannya dengan TA(*Target audience*) yang sama. Eh, di Transl7 punya juga lho program kaya gitu. Performance juga ngga jauh-jauh banget.” (MI)

“Misalnya di Ceriwis udah numpuk nih iklan yang antri, daripada direbut stasiun lain bikin aja program kaya gitu, jadilah Rumpi. Ya memang begitu, jadi balik lagi ke *basic* konsep bisnis, di semua bisnis. Sekarang kan *market demand*, *market demandnya* kemana, itu kan yang disasar.” (MI)

Cara manajemen Trans Corpora untuk membedakan program Trans TV dan Transl7 adalah mengatur konten atau topik yang dibahas. Selain itu jam penayangan pun diatur sehingga tidak terjadi kanibalisasi.

“Itu diatur dari jamnya, time slotnya. Kalo disini lagi berita, di Trans TV apa. Kalo di sini Infotainment di sana jangan infotainment juga. Di sisi lain juga, persoalan konten. Bagaimana biar beda. Kaya *packagingnya*, pendukung-pendukung acaranya. Itu salah satu cara biar membedakan.” (HP)

Mirroring atau peniruan formula program diakui HP hanya dilakukan pada awal-awal integrasi untuk meningkatkan performa dan *awareness* terhadap Transl7. Namun kemudian, manajemen sadar bahwa kebijakan seperti itu tidak baik karena bisa saling mengganggu kue iklan kedua stasiun.

“Dari kacamata saya, perusahaan hanya mencoba gimana nih biar Transl7 ada yang nonton. *Mirroring* program menjadi cara yang paling mudah pada saat itu. Lalu kemudian manajemen berfikir ini ngga baik buat perusahaan. Yang harus dilakukan adalah diferensiasi antara Trans TV dan Transl7.

Trans7 misalnya mempertahankan Malenya sambil mencoba menarik Female, dan Trans TV lebih diperkuat lagi.” (HP)

Di sisi lain, MI menambahkan bahwa kebijakan peniruan program hanya dilakukan sebagai langkah awal untuk menghentikan subsidi dan mengembalikan modal.

“Itu untuk awal lah, langkah awal untuk itu tadi, menghentikan subsidi dan tentunya menghasilkan *revenue*. Cuma lama-lama yang seperti itu semakin dikurangin. Karena masing-masing TV harus independen.” (MI)

Format tayangan *talkshow* seperti Ceriwis diakui GLG lebih bisa dijual. Penjualan bukan hanya dari sisi *share* saja, tetapi format tayangan *variety talkshow* ini lebih mudah disisipkan *built-in* dibandingkan format acara *feature* misalnya. Pada akhirnya keuntungan maksimal yang diharapkan.

”Karena kaya Ceriwis kan banyak *built-in* nya, itu tuh banyak, hampir tiap hari ada..itu tuh..itu tuh duit kan?katakan lah Ceriwis tuh tiap hari lagi, salah satunya sih gw rasa itu. Dibandingin sama program kaya *feature* itu duitnya ga banyak.” (GLG)

Namun, informan PIK sebagai produser mengaku dituntut memberikan diferensiasi pada program Rumpi. Diferensiasi yang dimaksud bukan hanya sekedar masalah topik acara, jam penayangan maupun pengemasan, tetapi juga bagaimana agar Rumpi bisa meraih segmen kepemirsaaan yang berbeda dari Ceriwis.

”...gw kasih agak Lenong gitu, jadi lucunya tuh lucu Betawi. Deby Sahertian kan lo tau rumpi banget orangnya, trus ada Ramzy yang emang tukang banyol. Dua-duanya tuh lawakan betawi banget deh. Trus, kalo Rumpi gw pakein gambang kromong emang supaya tambah kentel unsur betawi ama rumpinya. Ini gw lakuin selain supaya beda juga supaya bisa ngegrab penonton baru dan ngga ganggu penontonnya Ceriwis, selain emang slotnya beda yah. Kalo gw Rumpi kan jam 10, Ceriwis jam 1. Kaya-kaya gitu lah ngakalinya.” (PIK)

Ceriwis diakui GLG memang lebih menasar wanita karir dan ibu rumah tangga perkotaan yang memiliki gaya hidup mewah, dan cerdas. Sedangkan Rumpi dirancang untuk menasar ibu rumah tangga yang masih berada dalam kelas yang sama yaitu AB, namun secara psikografis berbeda dengan pemirsa Ceriwis. Terlihat bagaimana homogenisasi tetap terjadi dengan cara membungkus ulang ide yang sama dengan bungkus yang berbeda. Tujuannya adalah meluaskan pasar.

”...kita di Ceriwis itu lebih menasar *target audience* ibu-ibu dan wanita karier yang urban, lifestyle, smart, tapi pada prakteknya ternyata remaja putri dan sedikit penonton pria bisa kita dapetin. Nah kalo Rumpi kan jelas dengan konsep ngelenongnya itu kan Betawi banget. Walaupun sama-sama masih dalam kelas AB, tapi bedanya Rumpi itu yang nonton kebanyakan ibu rumah tangga, yang Betawi lah.“ (GLG)

Konsekuensi dari kesamaan pasar ini adalah terbaginya kue iklan. Untuk itu Transl7 sebagai stasiun yang diakuisisi dituntut untuk memberikan diferensiasi dan akhirnya bisa memperluas pasar bagi Trans Corpora.

“Memang konsekuensinya kuenya jadi terbagi, justru itu bagaimana caranya kuenya diperbesar ke kanan dan ke kiri. Itu makanya makin berat buat kita disini. Tapi ya ini tantangannya yang harus kita jawab dengan adanya merger ini.” (HP)

Manajemen Trans Corpora tidak mengkotak-kotakkan jenis program apa yang boleh diproduksi Trans TV ataupun Transl7. Tetapi, manajemen menuntut adanya diferensiasi antara tayangan Transl7 dan Trans TV. Kedua stasiun sengaja saling dipersaingkan untuk memancing kreatifitas para pekerjanya.

“...kita sebenarnya dibebasin mau bikin program apa. Ngga yang Transl7 begini, Trans TV begitu. Misalnya, kalau ada yang serupa gitu, plis deh, jadi harus ada *pride* juga untuk tampil beda. Itu kan spirit yang mendasari Trans TV dari dulu. Kalau ada yang mirip-mirip cari dong diferensiasinya gimana. Mungkin memang formatnya sejenis tapi tetep harus ada diferensiasinya. Jadi tingkat kompetisi tetep dijaga.” (HP)

Kemiripan karakter Trans TV dan Trans7 ini membuat PIK antusias untuk memberikan perbedaan dengan program yang ada di Trans TV. Ia mengaku terpacu karena selalu dibanding-bandingkan dengan prestasi Trans TV

”Kita bener-bener harus bisa memperjuangkan program itu supaya beda banget. Dua kali mikir lah karena kita selalu dibanding-bandingkan sama Trans yang istilahnya *awarenessnya* udah tinggi lah.” (PIK)

Pada awalnya tim produksi di Trans diakui GLG sempat merasa tersaingi dengan kemiripan acara. Penonton sempat berpaling ke Trans7 dan *share* Trans TV menurun.

”Emang sih di awal-awal, kok kaya gini yah. Programnya jadi *similar*. Kaya Good Morning-Selamat Pagi, Rumpi sama Ceriwis, Wisata Belanja kaya Koper dan Ransel Selebritinya Trans TV. Kita sempet yang, ini penonton kok malah lebih milih Trans7 yah, kan sempet turun juga tuh Trans TV. Di awal-awal sih, yah pas baru merger aja, 2006 sampai awal 2007 lah. Cuma mungkin karena sekarang udah berjalan, kita udah ga mikirin yang gitu-gitu. Lo ngerjain kerjaan lo ya udah gitu aja dan sama-sama nunjukkin yang terbaik.” (GLG)

Dari sisi budaya organisasi, informan PIK mengaku bahwa saat dirinya masih bekerja di bawah naungan KKG, ia merasa lebih bebas membentuk sebuah tayangan karena TV7 sendiri belum menemukan pakem yang pas. Ini dirasakan sebagai sebuah tantangan sekaligus keuntungan bagi informan.

”Kita bareng-bareng lah pengen buat TV7 tuh ditonton, sama lah kaya di tv manapun. Cuma memang untungnya lo dikasih wewenang atau kebebasan lah untuk *create* program-program yang baru. Istilahnya pola *programmingnya* masih ngeraba-raba. Kelebihan sekaligus tantangan buat gw.” (PIK)

PIK merasa bahwa manajemen TV7 yang lama memberikan kesempatan kepada dirinya untuk menyalurkan ide-idenya dengan leluasa dengan syarat kualitas visual maupun isi tayangan tetap terjaga.

”Kaya ibaratnya gw punya ide-ide gw sendiri gitu. Gw pengen bikin acara buat anak-anak nih, karena belum ada nih yang serius garap program anak.

Kaya gw bikin Dunia Ceria waktu di TV7, itu kan program anak. Gw dikasih kebebasan sama atasan untuk buat program itu sebgas mungkin, semenarik mungkin buat anak-anak. Bos gw setuju-setuju aja. Asal kontennya oke, produksinya lancar, gambar bagus, oke.” (PIK)

Setelah integrasi, birokrasi pengajuan ide program berlangsung lebih ketat. Proses penggodokan ide tayangan sampai bisa mendapat persetujuan untuk diproduksi biasanya memakan waktu yang panjang. Berbagai proses seleksi dan revisi dari manajemen harus dilewati terlebih dahulu.

“Kita present ke EP kita, kadep dan kadiv kita, prosesnya panjang deh. Kalo mereka udah oke, mereka akan minta *pilotnya*¹⁸⁹, udah jadi dipresentasiin di PCM. PCM oke, disuruh jalan, dari situ juga masih panjang. Disuruh bikin ada revisi lagi, bikin, ada revisi lagi, kaya gitu, sampe bener-bener diterima.” (GLG)

“Aduh, panjang yah. Kita ajuin ke PCM, disetujuiin trus kita disuruh bikin *pilotnya*, maju ke PCM lagi *pilotnya* disetujuiin baru deh kita bikin itu program.” (PIK)

Transl7 memiliki rutinitas yang sama dengan Trans TV. Bahkan pimpinan atau manajer produksi dua stasiun tersebut dipegang satu orang. Semua keputusan ada pada orang itu.

“Pertama diseleksi di tim kita sendiri, di tingkat internal. Baru udah gitu disampaikan di meeting produksi dengan persetujuan Mas Tama sebagai direktur produksinya. Kita karena produksi di bawah satu orang pimpinan, Mas Wishnutama itu, Trans dan Transl7, karena memang dia orang produksi jadi dia merangkap jabatan. Saya diperbantukan untuk menjadi perpanjangan tangannya lah di sini. Tapi kebijakan segala macam tetap harus lewat dia.” (HP)

GLG menyebutkan bahwa ide tayangan bisa datang dari siapa saja, baik itu produser, divisi programming, divisi sales, atau dari direktur produksi, bahkan dari pemilik. Namun GLG mengaku bahwa jika saja ide itu memang datang dari pemilik umumnya langsung dieksekusi tanpa harus melewati proses yang panjang.

¹⁸⁹ *Pilot* adalah istilah dari simulasi tayangan yang sedang diajukan untuk diproduksi, biasanya memiliki durasi lebih pendek daripada tayangan sebenarnya. Tujuan pembuatan *pilot* ini umumnya untuk membantu penilaian secara konkrit, yang tidak hanya didasarkan sebatas proposal dalam bentuk tulisan.

”Ide bisa dari mana aja, bisa dari programming, dari kita, dari sales, dari Mas Tama, bisa Pak Chaerul, tapi kan gimana juga tergantung yang mutusin, si bos. Kalo idenya dari Pak Chaerul, coba lo bikin yang begini deh, akan langsung jalan, laen misalnya kalo dari kita” (GLG)

Kebijakan Trans Corp adalah mengikuti permintaan pasar. Kondisi seperti itu akhirnya menempatkan posisi Divisi Sales dan Marketing lebih dominan. Semua pengembangan tayangan harus melalui persetujuan divisi sales dan marketing terlebih dahulu. Pada tahap ini lah permintaan pengiklan diakomodir oleh divisi *sales* dan *marketing*.

“Trans Corp itu *sales driven*. Jadi segala suatunya harus mengacu pada sales dan marketing. Mau programming, produksi, mau news. Jadi ngga ada orang bikin program tanpa memikirkan bisa dijual ngga nih. Makanya sales dan marketing selalu terlibat dalam proses kreatif sebuah program. Jadi tetep basic idea kreatifnya dari mereka, mereka akan nanya bisa ngga dijual? Costnya masuk ngga? Jadi di PCM, gimana sales oke ngga nih dengan kondisi seperti ini? Apa yang mau dikasih masukan? Misalnya artisnya, tambahan konsepnya, masukan dari klien seperti apa?” (MI)

Campur tangan Divisi Sales dan Marketing terhadap program dimaksudkan untuk menanggapi permintaan pengiklan.

“Oh ini artisnya ini nih yang lagi ini, pake dia dong biar iklan ini masuk.yah hal-hal seperti itu. Yang kita perlu kan memang needs klien, ngga bisa gw punya barang lo beli dong. Anda maunya apa? Nah kita punya barang yang bisa menuhin kebutuhan anda.” (MI)

Salah satu tugas HP sebagai kepala Divisi adalah mengawasi dan memandu tim produksi untuk memenuhi kebutuhan revenue yang ditentukan oleh bagian sales. Permintaan sales ternyata juga mempengaruhi jenis dan format tayangan yang akan dibuat.

“...kebutuhan di sales kita harus buat program nih, untuk mencapai target bulan ini misalnya. Jadi kita sudah di breakdown dari hari ke hari. Terus misalnya ada momen-momen khusus, misalnya hari Kartini, dibikin acara spesial aja. Dari mereka mau dibikin apa? Oh, *variety*, yaudah bikin *variety*. Nanti kita di produksi yang nentuin. Jadi memang disini bisa kita yang

ajukan atau by request dari sales maupun manajemen. Tugas saya adalah memandu anak buah agar bisa mewujudkannya.”

PIK juga mengatakan hal yang serupa dimana terkadang ia menerima permintaan dari bagian sales untuk mengisi kebutuhan tayangan. Tayangan tersebut harus menyesuaikan kebutuhan penjualan dan karakter pemirsa potensial yang ada pada waktu penayangannya.

”...kadang ada permintaan untuk ngisi slot jam segini nih, profil audiencenya begini nih.” (PIK)

Kebijakan peniruan program yang sebelumnya sudah dibahas, diakui HP dan GLG adalah keputusan pemilik yang menginginkan performa tayangan yang baik. Keputusan ini hanya bisa diikuti oleh karyawan.

“Mereka *sharenya* bagus nih. Kenapa kita ngga ikutin? Sah-sah aja. Ngga ada keberatan juga. Kita pada akhirnya ngikut strategi perusahaan besar yah. Kebijakan tertinggi memang di pak Chaerul Tanjung yah sebagai owner.” (HP)

“Kadang untuk beberapa urusan udah deh biar Pak CT aja deh yang mutusin, karena memang intinya semua dia yang mutusin.” (GLG)

PIK selaku produser mengaku diarahkan ketika membuat tayangan Rumpi agar menjadi serupa seperti Ceriwis. Motivasi atasan PIK waktu itu adalah ingin mengikuti kesuksesan Ceriwis.

”Mungkin untuk beberapa kasus gw memang diarahkan yah istilahnya. Ceriwis itu memang grand ideanya dari atas yah. Secara Ceriwis kan sukses banget. Kita pengen ngikutin suksesnya Ceriwis. Coba deh bikin kaya Ceriwis segala macem.”

Hal yang senada juga diungkapkan GLG. Seringkali manajemen mengarahkan produser untuk membuat tayangan tertentu dengan orientasi terhadap pemirsa dan pengiklan.

“Kadang-kadang kita bikin program udah ketauan, durasinya berapa yang diperluin sama programming dan sales, slotnya yang disini-sini. Profil audience di slot itu kaya gini-gini. Ada sponsornya nih, built-innya kaya gini-gini. Jadi kita sesuain juga formatnya kaya apa. Itu sering juga kaya gitu.” (GLG)

Kebijakan Trans Corp yang berpegangan pada keadaan pasar (*sales driven*) merupakan alasan tersendiri kenapa posisi Direktur Sales&Marketing dan Direktur Programming kedua stasiun masih dipegang satu orang yang sama. Tujuannya adalah agar keuntungan yang dicapai bisa optimal. Semua itu diakui MI sebagai kebijakan korporat dengan alasan keputusan bisa diambil dengan cepat. Selain itu dengan satu komando maka diharapkan tayangan Trans TV dan Trans17 bisa secara optimal memenuhi kebutuhan klien yang datang ke Trans Corpora.

“Kalo itu sih strategi corporate aja. Bu AW ini kan selain sebagai Direktur Sales dan Marketing kan Presdir kita juga. Presdir, direktur sales and marketing dan direktur programming. Jadi kita itu organisasinya sangat tipis lah, jadi ngga panjang. Jadi semua keputusan itu cepet lah...kenapa dibilang kedekatannya dijaga, Trans Corp itu *sales driven*, semua based on market sales. Karena semua balik lagi, sales itu jualan program. Program apa yang diminati? Makanya dia akan memberi masukan ke programming ini lho lo bikin kaya gini dong. By demand. Demand ini kan kaitannya dengan duit. Gimana dapetin duit. Yang punya duit sukanya apa? Pemirsa..” (MI)

Di sisi lain, data *rating* ternyata cukup mempengaruhi konten. GLG selaku produser berpegangan pada data tersebut untuk menganalisa permintaan pasar dan karenanya merubah konten sesuai dengan keinginan pemirsa.

”Ya itu buat bantu kita analisa. Dari situ, oke kita liat minute by minutenya. Itu kan ada grafiknya ya kan? Dari grafik itu kita bisa tau nih naiknya, peaknya dimana. Oh ini di menit segini konten kita lagi begini nih, ternyata banyak yang nonton, banyak yang suka lah istilahnya. Misalnya di sini si Indy ama Bekti lagi sok-sok berantem nih. Oh, yang ini turun ternyata lagi si Olga misalnya. Ke depannya mungkin kita tambah drama si Indy sama Bekti nih, sambil cari gimmick lain buat Olga. Gitu.” (GLG)

Selain itu dari data *rating* produser bisa mengetahui siapa saja pemirsa potensial yang ada pada waktu penayangan (time slot) tertentu. Produser menyesuaikan isi tayangan sesuai proporsi pemirsa.

“...kedua dari data AC Nielsen itu kita juga jadi tau profil audience program kita. Yang nonton siapa aja nih di slot ini, ibu-ibunya berapa, remaja putrinya berapa. Trus kita sesuaikan konten kita sama profil mereka.”
(GLG)

Terjadi sebuah fenomena yang mempengaruhi keragaman tayangan di Trans TV dan Transl7, yaitu fenomena *mirroring* tayangan. Fenomena *mirroring* ini mengambil istilah cermin karena memang dalam beberapa ragam tayangan yang terdapat di Transl7 selaku televisi divisi 2 Trans Corpora, terkesan sebagai pantulan bayangan dari tayangan Trans TV selaku divisi 1-nya. Acara-acara yang mendapat *rating* tinggi di Trans TV dikemas ulang sedemikian rupa untuk kemudian menjadi tayangan Transl7, seperti contoh acara “Ceriwis” yang dikemas ulang menjadi acara “Rumpi” di Transl7.

Ada semacam penciptaan formula oleh Trans Corpora dalam hal tayangan di kedua stasiun televisi tersebut. Jenis tayangan yang sama, dikemas dalam konsep berbeda. Hal ini dimungkinkan oleh sistem tayangan Trans TV yang bersifat *in house*, sehingga dapat dengan mudah diaplikasikan di Transl7. Alasan yang pertama dibalik peniruan ini adalah untuk meningkatkan *public awareness* terhadap Transl7. Meningkatkan *public awareness* dalam artian mencuri perhatian pemirsa agar lebih menyimak tayangan Transl7. Konsekuensi dari alasan ini adalah beralihnya pemirsa Trans TV ke Transl7, oleh karena itu dibuatlah diferensiasi di setiap tayangan yang serupa. Diferensiasi dapat berupa pembedaan konsep tampilan, jam tayang, sampai pembedaan sasaran psikografis. Kesemua ini dilakukan dengan tujuan untuk menghindari kanibalisasi sekaligus memperluas pasar. Dampak kemiripan beberapa tayangan Trans TV dan Transl7 juga dirasakan oleh karyawan Transl7. Mereka dituntut menyajikan sesuatu yang berbeda dari konsep yang sudah di tayangkan Trans TV. Karyawan dituntut untuk lebih kreatif dalam menyajikan acara yang serupa, dengan catatan tanpa mengambil porsi pemirsa Trans TV.

Perluasan target market di alasan pertama berhubungan dengan alasan yang kedua, yaitu dalam hal menyediakan ruang yang lebih lapang bagi pengiklan. Tayangan-tayangan yang diduplikasi ke Transl7 adalah tayangan yang sudah teruji secara *rating*, dan dapat dipastikan, dengan minat pengiklan yang banyak. Tayangan dengan format *talkshow* dan *variety show* tidak hanya bisa dijual lewat performa *rating* dan *share*, tapi media iklan juga dapat dimasukkan ke dalam format acara (dikenal dengan sebutan *built-in*). Bayangkan apabila terdapat acara yang sama, dengan target market serupa namun dengan psikografis yang lebih luas. Pengiklan yang tidak mendapat slot di acara yang satu kemungkinan besar akan menempatkan iklannya di acara serupa di stasiun TV lain, bahkan apabila diperlukan, mereka akan memasang iklan di kedua acara tersebut untuk memperluas cakupan pemirsa. Integrasi horizontal yang terjadi di Trans Corpora mungkin membuat tayangan di kedua stasiun televisi menjadi serupa tapi tak sama, namun perluasan *target market* dan tambahan masuknya pengiklan merupakan pertimbangan utama bagi orientasi bisnis Trans Corpora.

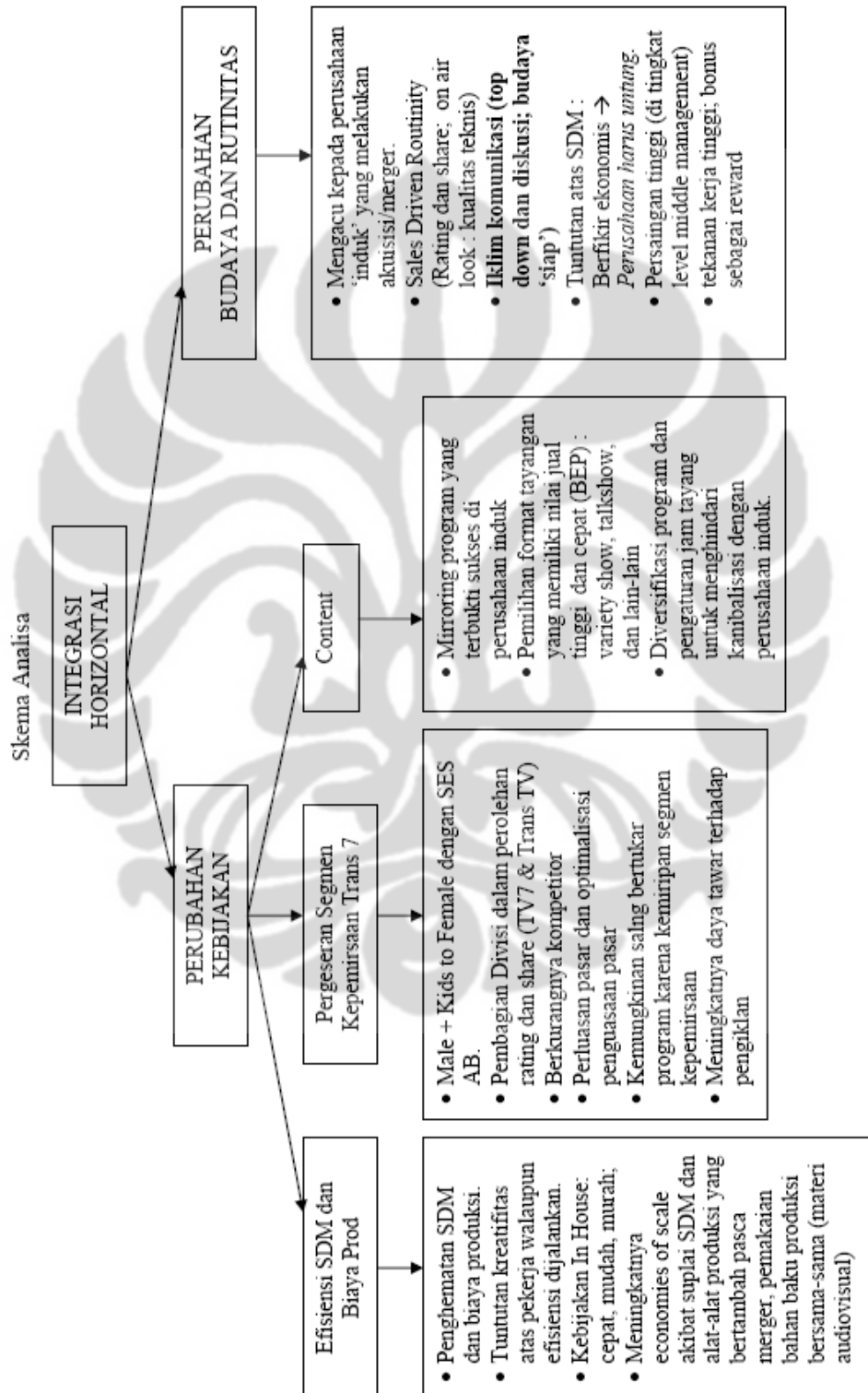
Di sisi lain, dalam bagian ini peneliti berhasil menemukan indikasi bagaimana produser sebagai pekerja seringkali hanya bisa menerima perintah dalam kaitannya dengan pengembangan suatu program. Seperti telah dibahas, budaya menerima perintah bersifat absolut di Trans Corpora. PIK mengaku sebelum integrasi dirinya masih lebih bebas menyalurkan aspirasi atau nilai-nilai individu ke dalam sebuah tayangan. Produser seringkali diarahkan oleh berbagai pihak, terutama oleh pemilik dan juga Divisi Sales dan Marketing untuk memenuhi kebutuhan target penjualan yang ditentukan. *Mirroring* program juga ternyata adalah perintah dari pemilik yang menginginkan Transl7 untuk memperoleh performa yang sama seperti Trans TV. Kebijakan seperti ini hanya bisa diikuti oleh para pekerja. Kebijakan Trans Corp yang berpegangan pada keadaan pasar (*sales driven*) merupakan alasan tersendiri kenapa posisi Direktur Sales&Marketing dan Direktur Programming kedua stasiun masih dipegang satu orang yang sama. Keuntungan yang didapat adalah pengambilan keputusan bisa dilakukan dengan cepat. Selain itu dengan satu komando maka diharapkan tayangan Trans TV dan Transl7 bisa secara optimal memenuhi kebutuhan klien yang datang ke Trans Corpora sehingga keuntungan yang diraih bisa optimal pula.

Budaya memperhatikan *rating* dan *share* juga mempengaruhi isi tayangan. Dari data AC Nielsen seorang produser dituntut menganalisa apa yang disukai atau yang tidak disukai oleh pemirsa. Ke depannya isi tayangan yang bisa menarik perhatian pemirsa akan ditambah. Sebaliknya, yang kurang mendapat perhatian akan dikurangi. Selaras dengan itu data AC Nielsen juga menyediakan data mengenai karakter pemirsa yang menyaksikan sebuah program. Produser akan menyesuaikan isi tayangan sesuai dengan karakter pemirsa yang ada.



Dari seluruh temuan yang ada, maka bisa dibuat gambar tentang bagaimana implikasi integrasi horizontal oleh Trans Corpora atas Trans TV dan Trans17, dalam skema gambar:

Skema 5.2. Pemetaan Analisa Data



Tabel 5.3. Perbandingan aspek-aspek produksi Trans TV dan Trans7 pasca integrasi horizontal.

Aspek	Trans TV		Trans7	
	Sebelum integrasi	Setelah integrasi	Sebelum integrasi	Setelah integrasi
Format Program	Variety, Talkshow, Feature, Magazine, Komedi Situasi, Film layar lebar	Tidak berubah	Hard news, sport	Sama seperti sebelumnya ditambah jenis-jenis tayangan seperti yang ada di Trans TV
SDM	Dituntut untuk selalu memikirkan aspek bisnis dari tayangan, berfikir ekonomis, memiliki keterampilan yang spesifik	Tidak berubah		Dituntut lebih memikirkan aspek bisnis dari tayangan, berfikir ekonomis, memiliki keterampilan yang spesifik
Orientasi	Sales Driven, segala sesuatu berorientasi pada profit dan permintaan pasar.	Tidak berubah	Manajemen masih berpegang pada idealisme Kompas. Masih mencari sistem produksi yang tepat maka performa tayangan kurang menjadi prioritas manajemen.	Sales Driven, segala sesuatu berorientasi pada profit dan permintaan pasar.