

BAB VI. PENUTUP

VI.1. Diskusi

Awalnya sepuluh televisi swasta nasional yang ada di Indonesia saat ini sebagian besar dimiliki pihak-pihak yang terpisah dan independen. Namun ketika pertumbuhan industri media tidak dibarengi daya saing yang tinggi, sejumlah stasiun televisi mencatat rapor merah dalam pembukuan, terlilit hutang dan merugi.¹⁹⁰ Untuk meningkatkan efisiensi dan sebagai salah satu strategi dalam menghadapi ketatnya kompetisi, sejumlah perusahaan media menyatukan diri lewat skema merger dan akuisisi.¹⁹¹

PARA Group yang membawahi Trans Corpora dan Trans TV, mengambil alih TV7 dari Kelompok Kompas Gramedia (KKG). Agustus 2006, Trans Corp membeli saham TV7 sebesar 49 persen dan dengan komposisi kepemilikan 51:49, pihak Trans Corp mengubah nama TV7 menjadi Transl7. Presiden PT Televisi Transformasi Indonesia, Ishadi S.K. menjelaskan, integrasi horizontal antara Trans TV dan Transl7 bertujuan meningkatkan efisiensi sekaligus menambah pemasukan iklan dan pangsa pasar.

Jika kita mengacu kepada paradigma Structure-Conduct-Performance maka secara garis besar hubungannya dengan proses integrasi Trans TV dan Transl7 adalah bagaimana integrasi horizontal memiliki tujuan akhir untuk mengeruk keuntungan sebanyak-banyaknya (*performance*) dengan berbagai efisiensi yang diperoleh melalui integrasi. Dari orientasi seperti itu, Trans Corpora membeli saham TV7 dari Kelompok Kompas Gramedia sebagai bagian dari *conduct* perusahaan. Integrasi itu sendiri akhirnya merubah struktur pasar dan diferensiasi produk yang ada di dalam industri, setidaknya untuk produk-produk yang dihasilkan kedua stasiun yang berintegrasi karena seperti telah disebutkan bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan cakupan sehingga tidak mampu menggambarkan struktur pasar secara luas. Jika paradigma S-C-P menyatakan bahwa *Market Structure* mempengaruhi *Market Conduct* dan *Market Conduct* bisa

¹⁹⁰ <http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2007/06/29/brk,20070629-102849,id.html>, diakses pada 30 Agustus 2008 pk. 13.25 WIB

¹⁹¹ Pinckey Triputra. Op.Cit. Hlm 93

mempengaruhi *Performance*, maka jika perusahaan ingin meningkatkan performance maka logikanya mereka harus melakukan perubahan *conduct* dan menyiasati *structure*. Integrasi horizontal adalah salah satu bentuk yang bisa mewujudkan hal tersebut.

Dari hasil penelitian beberapa temuan yang berhasil didapatkan adalah sebagai berikut :

VI.1.1 Berkurangnya Kompetisi dan berubahnya *Market Structure*.

Ketika Trans Corpora membeli sebagian saham Transl7, pihak Trans Corpora, sebagai pihak yang mengakuisisi, mengganti sistem dan struktur manajemen yang lama. Alasannya adalah sistem dan struktur manajerial yang lama dinilai kurang efisien dalam menjalankan roda bisnis televisi. Hal ini senada dengan teori yang menyatakan bahwa kebanyakan akuisisi mengedepankan kontrol dari korporasi akibat tekanan dari pasar. Artinya, akuisisi seringkali diwarnai dengan pergantian manajemen yang dianggap kurang efisien. Pada akhirnya pihak Trans Corpora lebih memiliki kekuasaan atas Transl7 dari KKG meskipun secara kepemilikan saham KKG lebih dominan. Perlu diketahui bahwa berdasarkan laporan di media massa, KKG menguasai 51 persen saham Transl7 sedangkan Trans Corpora 49 persen.³

Dengan bergabungnya TV7 ke dalam lingkup usaha Trans Corpora maka bisa dikatakan jumlah penjual mengalami penurunan. Jumlah penjual adalah salah satu aspek yang membentuk *market structure*. Meskipun pemilik Trans Corpora menyatakan bahwa di antara kedua stasiun televisi tersebut persaingan tetap dijaga demi berkembangnya perusahaan, namun selalu ada indikasi bahwa sebuah konglomerasi mengambil alih kompetitor demi melancarkan jalan stasiun TV yang utama (Trans TV) dalam persaingan yang ketat.

Manajemen Trans Corpora menempatkan tujuan perusahaan dimana Transl7 dituntut fokus bersaing dengan stasiun yang tergabung dalam divisi dua dan melupakan persaingan dengan Trans TV, setidaknya untuk

³ <http://www.gatra.com/2007-01-01/artikel.php?id=100727>, diakses pada 23 Agustus 2008, pk1. 08.37 WIB

sementara waktu. Trans TV diakui tetap menjadi prioritas Trans Corpora dalam bisnis televisi. Ini sejalan dengan teori dari Albarran yang menjelaskan bahwa manfaat dari integrasi horizontal adalah mengecilnya persaingan karena perusahaan yang sebelumnya menjadi kompetitor kini berada di bawah kepemilikan yang sama.

Selain itu Trans Corpora sebagai korporat membatasi *budget* produksi dengan alasan bahwa Transl7 belum dianggap mampu memberikan keuntungan besar. Pembatasan biaya produksi bisa saja mengurangi ruang gerak Transl7 sendiri. Dengan budget produksi yang lebih rendah dari Trans TV, kebebasan untuk berkarya menjadi tidak seimbang. Ini akhirnya mengarah pada “persaingan” yang tidak sehat akibat kemampuan Transl7 untuk menyaingi Trans TV yang coba dieliminir. Pembatasan terhadap Transl7 ini dapat mengekang kebebasan berkarya dan mengurangi kemungkinan lahirnya program yang inovatif dan segar bagi penonton. Terlihat bagaimana konglomerasi memang bertujuan untuk mengurangi kompetitor, setidaknya mungkin untuk sementara waktu mengingat Transl7 belum sepenuhnya dimiliki oleh Trans Corpora karena sebagian sahamnya masih dimiliki Kelompok Kompas Gramedia.

Dari sisi lain pembatasan biaya produksi bisa diartikan sebagai ketidakberanian Trans Corpora untuk mengambil resiko dan memutuskan Transl7 untuk bermain aman dengan membuat tayangan-tayangan yang sudah terbukti mendatangkan untung buat Trans TV. Ini sejalan dengan teori Croteau dan Hoynes yang menyebutkan bahwa pada media yang berintegrasi selalu ada kecenderungan untuk meminimalisasi resiko dengan cara mengikuti formula yang sudah teruji. Mereka menambahkan bahwa upaya tersebut hanyalah upaya imitasi daripada inovasi. Bisa disimpulkan bahwa penurunan jumlah penjual ternyata mempengaruhi diferensiasi produk dari media yang saling berintegrasi. Penjelasan lebih lanjut dari pengaruh integrasi terhadap keberagaman tayangan akan dijelaskan pada bagian lain dari diskusi ini.

VI.1.2 Perubahan Visi, Misi dan Tujuan Organisasi.

Ketika masih sepenuhnya berada di bawah manajemen Kompas, TV7 memiliki visi untuk 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. Dengan kata lain berubah dari TV yang tidak *sales driven* menjadi *sales driven* atau mengikuti permintaan pasar (ekonomi, pengiklan dan khalayak). Shoemaker dan Reese menjelaskan bahwa bergantinya kepemilikan bisa diterjemahkan sebagai bergantinya kebijakan dan tujuan suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan proses integrasi membawa nilai, tujuan, budaya kerja, dan terutama konten media yang berbeda. Shoemaker dan Reese menjelaskan bahwa tujuan organisasi umumnya dibentuk oleh para pemilik yang menanamkan modalnya. Ketika terjadi integrasi maka terjadi perubahan kepemilikan sekaligus perubahan visi, misi dan tujuan organisasi. Shoemaker dan Reese menambahkan bahwa ketika kebanyakan media televisi dimiliki oleh beberapa pemegang saham maka struktur kepemilikan seperti itu semakin menjelaskan bagaimana media memiliki tujuan ekonomi yang murni. Kondisi ini senada dengan pernyataan McQuail bahwa media massa selain menjadi representasi ruang publik yang penuh dengan dinamika sosial, politik dan budaya juga menjadi kekuatan ekonomi yang mampu menghasilkan surplus.

Selain itu, pasca integrasi Trans Corpora menerapkan kebijakan efisiensi dan merubah segmentasi kepemirsaaan Transl7 demi memaksimalkan keuntungan.

VI.1.3 *In House Production* sebagai salah satu bentuk *conduct* untuk meningkatkan efisiensi ternyata memberikan pengaruh terhadap pemilihan jenis dan format tayangan.

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.

Manajemen Trans Corpora melakukan *mirroring* sistem kerja yang ada di Trans TV di Transl7. Sistem kerja tersebut diakui manajemen sudah terbukti mengangkat performa Trans TV selama ini. Diantara kebijakan yang diterapkan adalah efisiensi SDM dan biaya produksi yang dinilai belum optimal ketika Transl7 masih berada di bawah manajemen KKG. Salah satu bentuk peningkatan efisiensi tersebut adalah penerapan kebijakan *in house production*. *In house production* adalah salah satu bentuk *market conduct* Trans Corpora dalam aspek *investasi fisik*. Dengan strategi seperti itu Transl7 sudah mendapatkan *profit* bahkan sudah bisa menyeter keuntungan kepada pemilik. Menurut Ishadi SK, mantan Presiden Direktur Trans TV yang kini menjabat sebagai salah satu Komisaris di Trans Corpora, pencapaian ini diperoleh melalui penerapan tiga strategi utama secara bersamaan. Salah satunya adalah pembenahan dan penambahan sumber daya manusia serta memperbanyak program inhouse.⁴ Ketika stasiun lain banyak mengandalkan *production house* untuk memproduksi program yang mereka tayangkan, Trans TV dan Transl7 justru cenderung memperbanyak karyawan *in house* untuk mengerjakan program-program mereka termasuk memperbanyak pembelian alat-alat produksi. Perbedaannya adalah stasiun yang memasok program dari luar menekan biaya untuk gaji karyawan serta pembelian alat dan lebih banyak mengeluarkan biaya untuk membayar *production house*, sedangkan Trans TV dan Transl7 sebaliknya. Kelebihan dari *in house production* adalah optimalisasi keuntungan yang didapat dari selisih antara biaya produksi dan pemasukan iklan. Praktis dengan *in house production* perusahaan hanya perlu membayar gaji karyawan setiap bulan yang jumlahnya tetap meskipun beban pekerjaan ditambah. Selain itu program yang diproduksi dalam sistem produksi secara *in house* bisa diselesaikan dengan mudah dan cepat. Kondisi ini senada dengan pernyataan Bagdikian, yaitu ketika sebuah perusahaan besar membawa pola manajemen superior milik mereka ke dalam perusahaan yang mereka beli, seringkali itu berarti sebuah proses yang memakan waktu dan biaya yang

⁴ <http://www.swa.co.id/swamajalah/praktik/details.php?cid=1&id=5865&pageNum=3>, diakses pada 22 September 2008, pk1 21.15 WIB

besar. Untuk mengembalikan modal dengan segera maka mereka cenderung memproduksi tayangan yang murah dan cepat pengerjaannya.

Keunggulan Trans TV juga diakui oleh CEO Kompas Gramedia, Agung Adiprasetyo bahwa manajemen Trans TV mampu menekan biaya operasional stasiun TV yang merupakan komponen terbesar dalam bisnis media TV.⁵ Konsekuensi dari kebijakan *in house production* adalah kebutuhan sumberdaya manusia dalam jumlah besar. 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.⁶ 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.⁷ Kelebihan lainnya adalah Trans TV mampu menekan gaji para pekerja muda ini sehingga biaya operasional bisa ditekan pula. Inti dari kebijakan *in house* adalah menurunnya tingkat ketergantungan dari pemasok program di luar korporasi, kecepatan produksi, penghematan biaya produksi dan kemudahan proses produksi. Karena mayoritas organisasi media adalah perusahaan yang mencari keuntungan, maka mereka cenderung untuk membuat produk yang bisa dijual lebih dari ongkos produksinya.⁸

Ternyata pada akhirnya, kebijakan *in house* ini memiliki efek samping pada pilihan format tayangan yang ada di kedua stasiun. Jenis program seperti Talkshow, Variety Show, dan Komedi Situasi biasanya yang dipilih tim produksi karena memenuhi kriteria cepat, hemat dan mudah itu

⁵ http://ahmademye.blogspot.com/2007/08/knowledge-enterprise_23.html, diakses pada 2 November 2007, pkl. 20.05 WIB.

⁶ <http://www.portalhr.com/majalah/edisiterbaru/rekrutmen/1id1091.html>, diakses pada 2 November 2008 Pkl. 17.23 WIB.

⁷ *Ibid*

⁸ *Ibid*. hal.109

tadi. Jenis tayangan seperti itu juga diakui memiliki peluang penjualan yang tinggi. Peluang tidak hanya didapatkan secara *rating* dan *share* tetapi juga karena fleksibilitas tayangan tersebut untuk disisipi penjualan dalam bentuk *built-in*. Ini termasuk dalam aspek *strategi produk* dalam area *market conduct* Trans TV, yaitu bagaimana Trans TV membungkus tayangan mereka dalam format-format yang lebih menjual. Integrasi horizontal memungkinkan kebijakan Trans TV tersebut untuk dapat diaplikasikan pada Trans7.

VI.1.4. Perubahan segmentasi pasar Trans7, diferensiasi produk dan optimalisasi keuntungan Trans Corpora.

Trans Corpora memiliki pandangan bahwa segmen pasar yang paling menjanjikan adalah segmentasi Female dengan alasan bahwa kelompok pemirsa tersebut yang menguasai alat kendali pesawat televisi di rumah sekaligus kelompok yang menentukan pembelian produk komersil pada lingkup rumahtangga. Akibatnya, setelah integrasi Trans Corpora merubah segmen kepemirsaaan Trans7 dari Male dan Kids menjadi Female pula, sama dengan Trans TV. Artinya Trans Corpora tidak berani keluar dari pakem pasar Female yang terbukti menguntungkan. Dapat disimpulkan bahwa pada akhirnya integrasi bisa memperluas celah pasar milik Trans Corpora. Ketika sebelumnya mereka sudah kuat pada segmen Female yang bersatus ekonomi sosial AB, maka dengan bergabungnya Trans7 praktis mereka memperluas pasar di wilayah Male sambil membuka celah baru pada kelompok pemirsa Female dengan melakukan diferensiasi secara psikografis.

Selain itu, sebuah keuntungan dari kesamaan sasaran kepemirsaaan yang dimiliki Trans TV dan Trans7 adalah pada akhirnya kedua stasiun bisa menarik sebanyak mungkin pengiklan kelas atas. Trans TV dan Trans7 diarahkan untuk sebisa mungkin melayani semua kebutuhan para pengiklan, *by demand*. Akibat *negatifnya* bagi Trans Corpora adalah kemungkinan hilangnya ciri khas masing-masing stasiun TV karena cenderung mengikuti selera pasar, padahal menurut Shoemaker dan Reese

eksklusifitas tidak akan tercapai jika pola yang dipakai adalah rutinitas media yang umum. Shoemaker dan Reese menyatakan umumnya media tidak terlalu berani melakukan perbedaan karena resiko untuk tampil terlalu berbeda, dan bahkan menyimpang, dinilai bisa membahayakan media tersebut.

Keuntungan lain dari merger antara Trans TV dan Trans7 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. Namun ketika kita melihat dari sudut pandang Trans7 sebagai stasiun televisi yang juga membutuhkan program-program yang berkualitas baik dari segi konten maupun penerimaan masyarakat, maka “pembelian” atau dalam pengertian yang ekstrim, “pembajakan”, tayangan ini akhirnya bisa saja merugikan Trans7.

Di sisi yang lain terjadi juga peningkatan *economies of scale*. Dalam perusahaan yang berintegrasi, pemilik dapat memanfaatkan sumberdaya yang sama untuk dua atau lebih perusahaan yang berintegrasi. Efisiensi seperti ini bisa mengurangi biaya produksi dan distribusi sebuah produk dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan. Meningkatnya *economies of scale* dibuktikan dengan adanya kemungkinan untuk saling menggunakan bahan baku berupa materi audiovisual, peralatan produksi dan sumberdaya manusia yang memungkinkan stasiun yang berintegrasi untuk memproduksi tayangan dalam satu kali proses produksi, atau dengan biaya produksi yang minimal untuk kemudian menjual tayangan tersebut ke khalayak dalam dua pasar yang berlainan pada dua stasiun televisi yang terintegrasi. Senada dengan temuan Albarran bahwa kebanyakan konglomerasi yang ada di industri media saat ini melakukan integrasi horizontal untuk meningkatkan efisiensi dan menciptakan *economies of scale*. Doyle menyatakan *economies of scale* dianggap ada ketika biaya untuk menyuplai produk media kepada tiap satu tambahan konsumen atau khalayak berada di bawah biaya total produksi produk media tersebut. Doyle menambahkan bahwa *economies of scale* dimiliki media karena

sifat produk media yang diproduksi untuk satu pasar dimungkinkan untuk dibungkus ulang dan dijual di pasar yang lain.

Selain itu keuntungan yang didapat Transl7 adalah mereka menjadi berani menaikkan daya tawar terhadap harga jual produk mereka. Daya tawar yang dimaksud bukan berarti kemampuan perusahaan yang berintegrasi untuk menaikkan harga jual slot iklan, melainkan kini Transl7 lebih berani mempertahankan harga dari tawaran pengiklan. Daya tawar Transl7 terhadap pengiklan meningkat setelah bergabung dengan Trans Corpora karena meningkatnya nilai kepercayaan dari pengiklan. Menurut Bagdikian media yang berintegrasi berani menaikkan harga jual produk mereka karena dengan berintegrasi maka mereka juga menjadi lebih dominan dari sebelumnya. Namun ternyata kebijakan penentuan harga jual slot iklan diakui tetap mengacu pada performa *rating* dan *share* dari tayangan yang ada. Kesimpulannya adalah perusahaan yang berintegrasi tidak bisa secara serta merta menaikkan harga jual penempatan iklan kepada pengiklan, semuanya menjadi tergantung kepada performa *rating* dan *share* dari tayangan yang ditawarkan. Dengan kata lain *prilaku penentuan harga* masih dalam orientasi *Demand-oriented pricing*, dimana harga ditentukan melalui seberapa banyak permintaan akan jenis tayangan tertentu baik dari khalayak ataupun pengiklan.

Semua bentuk keuntungan tersebut sejalan dengan teori Albarran bahwa kebijakan serta strategi yang tepat dibuat dengan maksud agar efisiensi dapat tercapai. Efisiensi merupakan salah satu aspek yang dievaluasi dalam bagian terakhir dari paradigma S-C-P yaitu performa perusahaan (*Performance*). Sebuah perusahaan bisa dianggap efisien ketika berhasil menekan pengeluaran dan mengoptimisasi keuntungan. Salah satu cara untuk meningkatkan keuntungan adalah dengan melakukan integrasi horizontal melalui skema *merger* atau akuisisi.

Di sisi sebaliknya, kesamaan sasaran kepemirsaan menimbulkan potensi kanibalisasi antara Trans TV dan Transl7. Manajemen Trans Corpora menuntut produser di Transl7 untuk memberikan diferensiasi sebagai upaya mengurangi kanibalisasi. Usaha diferensiasi dilakukan

melalui pembedaan konten, *packaging*, pengisi acara, hingga pengaturan jam tayang untuk program-program yang serupa. Ceriwis dan Rumpi merupakan salah satu contoh penerapan diferensiasi sekaligus perluasan pasar Trans Corpora. Usaha diferensiasi merupakan bagian dari *market conduct*, yaitu pada aspek *strategi produk* dan *promosi*. Albarran menyatakan bahwa *strategi produk* dan *promosi* mengacu kepada keputusan-keputusan seputar produk yang ditawarkan oleh perusahaan media tertentu, termasuk bagaimana sebuah produk dibungkus dan bagaimana meningkatkan *awareness* khalayak terhadap produk media tersebut. Usaha seperti ini tentunya membutuhkan koordinasi yang berlangsung secara kontinyu dan dapat dilakukan dengan cepat. Untuk itu, manajemen Trans Corpora berupaya meningkatkan kecepatan kerja, kemudahan koordinasi, dan kecepatan penyamaan sistem dan budaya kerja dengan cara memperpendek jarak antara kantor Trans TV dan Trans17 setelah integrasi. Kantor Trans17 dipindahkan ke kompleks perkantoran grup Para di kawasan Mampang, Jakarta Selatan.⁹ Artinya dengan manajemen yang berada pada satu gedung yang sama maka kebutuhan akan koordinasi yang cepat bisa terpenuhi.

VI.1.5 Perubahan Budaya serta Rutinitas.

Terjadi perubahan budaya serta rutinitas organisasi dari yang sebelumnya tidak *sales driven* menjadi *sales driven*. Sebelum integrasi, ketika TV7 masih berada di bawah naungan KKG budaya memperhatikan *rating* dan *share* tidak menjadi prioritas. Dalam media dengan budaya dan rutinitas *sales driven* maka *rating* dan *share* menjadi perhatian utama. McQuail menyatakan dalam perspektif ekonomi dewasa ini hubungan antara media dengan khalayaknya tidak lagi bisa dipandang hanya satu arah, dimana sebelumnya media berada pada posisi lebih dominan. Mcquail berpendapat hubungan antara media dengan publik harus dibentuk berdasarkan minat, harapan, dan keinginan khalayak. Mick Counihan juga menyebutkan bahwa hubungan media-khalayak tidak

⁹ <http://wiwin2.blog.friendster.com/2007/05/setelah-5-tahun-trans-tv-berdiri/>, diakses pada 10 September 2008, pkl. 23.15 WIB

sesederhana sebelumnya. Orientasi “Apa yang dilakukan media pada khalayak” menurutnya kini telah bergeser menjadi “Apa yang dilakukan khalayak pada media”. Shoemaker dan Reese menyebutkan bahwa khalayak telah menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi isi media. Untuk menarik sebanyak-banyaknya khalayak maka media perlu merancang produk mereka agar sesuai dengan keinginan khalayak. *Rating* dan *share* menjadi aspek utama yang digunakan untuk menilai performa sebuah tayangan sekaligus kinerja pekerja media.

Pemikiran seperti itu membuat perusahaan menuntut pekerjaannya untuk selalu memikirkan aspek bisnis dari sebuah tayangan. Dengan kata lain pekerja dituntut untuk selalu berfikir ekonomis. Ini selaras dengan pernyataan Herbert Gans dan Leon Sigal yang melihat pertimbangan ekonomi sebagai sebuah paksaan untuk organisasi media. Bahkan kecenderungan yang ada sekarang adalah motif ekonomi kini mendikte bagaimana organisasi media membuat sebuah konten media. Trans Corpora juga menanamkan budaya bahwa semua bagian dan pekerja bertanggungjawab dalam menentukan baik buruknya performa setiap tayangan. Budaya tanggungjawab terhadap performa tayangan dengan sendirinya bisa diterjemahkan sebagai pola berfikir sekaligus pola kerja, dan pemahaman seperti ini *dishare* secara merata pada semua bagian. Shoemaker dan Reese menyatakan sebuah produk media adalah hasil dari proses kerjasama antara banyak bagian dalam organisasi media sehingga membutuhkan pola kerja yang pasti.

Di sisi lain, pemilik dan jajaran manajemen tingkat atas Trans Corpora menjadi tokoh-tokoh sentral dalam penentu segala kebijakan di Trans TV dan Trans17. Ini terlihat dari penguasaan posisi-posisi strategis oleh segelintir orang. Presiden Direktur Trans17 merangkap sebagai Direktur Programming dan Direktur Sales & Marketing kedua stasiun. Sedangkan Presiden Direktur Trans TV merangkap sebagai Direktur Operasional kedua stasiun. Divisi-divisi tersebut merupakan pionir dalam kebijakan *sales driven*. Mereka melakukan pengawasan yang ketat terhadap kinerja karyawan dan performa tayangan. Pengawasan performa tayangan

dilakukan langsung oleh manajemen tingkat atas dalam sebuah rapat produksi yang rutin dilaksanakan setiap hari Rabu dan Kamis.

Selain itu, iklim komunikasi dalam organisasi Trans Corpora memiliki kecenderungan *top-down* dimana karyawan lebih banyak menerima perintah dibandingkan ikut berdiskusi. Pekerja dituntut selalu siap menerima perintah apapun yang berkaitan dengan pekerjaan. Pekerja juga mengakui bahwa perintah dan keputusan atasan harus dianggap sebagai keputusan yang selalu benar. Kebebasan berekspresi tetap diberikan kepada pekerja namun dengan panduan kerja dan standar produksi yang ketat. Para pekerja mengaku kadang kondisi semacam itu berbenturan dengan aspirasi individu mereka. Pekerja juga tidak bisa terlalu menunjukkan idealismenya kalau bertentangan dengan tujuan organisasi, yaitu *profit*. Seperti menurut Shoemaker dan Reese bahwa media juga tidak lepas dari proses negosiasi dan diskusi internal antar bagiannya, dari hulu sampai hilir. Dalam proses negosiasi dan diskusi itulah konflik muncul dan diatur. Lalu Shoemaker dan Reese menambahkan bahwa yang menjadi batasan atau panduan dari proses negosiasi dan diskusi dalam media, menjadi sangat tergantung dari kebijakan dan tujuan media itu sendiri. Dengan tujuan mengeruk keuntungan yang besar, para pimpinan memastikan visi bisnisnya berjalan sesuai komando. Untuk mengurangi gangguan dari konflik yang hadir akibat proses negosiasi dan diskusi, yang mungkin mencederai visi tersebut, maka tidak heran jika lebih banyak ditemukan perintah daripada konsensus.

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. Selain itu tuntutan untuk bisa menghasilkan tayangan yang "berbeda" dengan tayangan-tayangan di Trans TV juga membuat beban kerja produser di Trans/7 semakin bertambah. Akibatnya produser tidak bisa menanamkan idealismenya pada tayangan karena selalu terbentur pada aspek bisnis dari media. Menurut Shoemaker dan Reese, struktur "pabrik" yang terspesialisasi dengan ketat berarti kurangnya penanaman nilai pribadi dan

kontrol dari pekerja media atas hasil jadi dari sebuah produk media. Pemilik media menuntut pekerjanya untuk membuat produk media dengan efisien, cepat, dan menguntungkan.

Sebagai kompensasi atas tuntutan untuk bekerja keras, perusahaan Trans Corpora memberikan bonus di luar gaji pokok kepada para pekerja jika target penjualan tercapai. Bonus ini dipandang sebagai hal yang positif oleh kelompok pekerja yang diakui bisa memberikan motivasi bagi mereka untuk bekerja lebih giat. Kondisi ini senada dengan pendapat James Curran, bahwa cara yang biasa ditempuh pemilik media untuk mendorong kinerja pekerjanya adalah dengan memberikan bonus dan insentif sebagai tambahan dari gaji pokok. Perusahaan media jurnalis tersebut secara bersamaan juga mendapat prestise dan tentunya peningkatan *rating*. Hal ini menimbulkan persaingan antar pekerja media baik di dalam maupun antar-perusahaan dengan motivasi prestise dan, tentunya, ekonomi. Pada aspek yang lain, *spirit de corps* diharapkan akan terbangun melalui penyamaan identitas karyawan Trans TV dan Trans 7 dengan pemakaian seragam yang sama, hitam-hitam. Perbedaan hanya terletak pada badge logonya saja.¹⁰

Dari paparan di atas, dapat dikatakan bahwa organisasi Trans Corpora menganut pandangan bahwa pekerja bisa termotivasi melalui uang dan penghargaan materil. Dalam kondisi ini, perusahaan menjadikan produktivitas sebagai yang utama, mengutamakan efisiensi, otoritas dan sentralisasi menjadi pola pemberian perintah, disiplin yang tinggi atas peraturan, mengutamakan kesatuan komando dalam pekerjaan, serta spirit korps yang dijunjung tinggi. Oleh karena itu, dapatlah disimpulkan bahwa pandangan *scientific management* mengarahkan bagaimana organisasi Trans Corpora itu dijalankan.

Seperti juga yang dipaparkan Shoemaker dan Reese bahwa rutinitas yang terstruktur dengan ketat (struktur "pabrik") ini seringkali kekurangan fleksibilitas. *Sisi positif* dari bentuk organisasi semacam ini adalah tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi dengan meminimalkan *distorsi*

¹⁰ *Ibid*

pada rantai komando. Hal ini sejalan dengan teori dari Shoemaker dan Reese bahwa fungsi dari rutinitas adalah memastikan sistem media berjalan sesuai perkiraan dan tidak bisa dengan mudah mengalami kegagalan. Sebuah produk media adalah hasil dari proses kerjasama antara banyak bagian dalam organisasi media sehingga membutuhkan pola kerja yang pasti. Sedangkan *sisi negatifnya* adalah bagaimana terbatasnya kesempatan berekspresi dapat membatasi bahkan memandulkan kreatifitas pekerja dalam industri media, khususnya televisi, yang sangat membutuhkan kreasi-kreasi baru bagi terciptanya keragaman tayangan bagi publik.

VI.1.6 Pengaruh kebijakan, budaya serta rutinitas terhadap homogenisasi tayangan.

Telah disebutkan bagaimana kebijakan *in house* menghasilkan batasan tersendiri terhadap pemilihan program. Telah dijelaskan pula bagaimana Transl7 dituntut memberikan diferensiasi atas tayangan-tayangannya dengan tujuan menghindari kanibalisasi dan memperluas celah pasar. Kedua, telah disebutkan bagaimana rutinitas sales driven yang mengacu pada performa rating dan share juga menjadi batasan tersendiri. Ketiga, telah digambarkan bagaimana sentralisasi keputusan dan budaya siap membuat pekerja hanya bisa mengikuti perintah atasan. *Mirroring* program atau penerapan formula program yang telah teruji di Transl7 terbukti merupakan hasil perpaduan dari ketiga faktor di atas. Salah satu contohnya adalah peniruan program Ceriwis. Ceriwis merupakan program talkshow komedi hasil produksi *in house* Trans TV yang terbukti mampu menghasilkan *rating* dan *share* yang baik. Pekerjaan dari media adalah untuk mengantarkan, dalam ruang dan waktu yang terbatas, produk yang paling dapat diterima konsumen dengan efisien. Penerimaan khalayak sebagai konsumen akhirnya dilihat dari laporan *rating* dan *share*.

Manajemen tingkat atas Trans Corpora sebagai sentra penentu kebijakan memerintahkan Transl7 untuk membuat tayangan yang serupa dengan Ceriwis demi mendapatkan keuntungan yang serupa pula. Hasilnya

lahirlah program Rumpi yang sama-sama berformat talkshow komedi. Sebagai usaha diferensiasi maka tim produksi Trans17 membungkus Rumpi dengan gaya lenong betawi, berbeda dengan Rumpi yang modern dan sangat kekotaan. Segmen kepemirsannya tetap kelompok Female dengan SES AB, namun dibedakan secara psikografis. Selain itu usaha meminimalisir kanibalisasi yang lain adalah pengaturan jam tayang bagi program-program yang serupa. Ternyata dalam penelitian ini homogenisasi merupakan hasil yang disengaja akibat keinginan untuk mendapatkan keuntungan besar dan meminimalisasi resiko dengan cara mengikuti formula yang sudah teruji. Berbeda dengan pendapat Croteau dan Hoynes yang menyatakan bahwa homogenisasi merupakan ketidaksengajaan yang terjadi akibat integrasi. Namun di sisi lain pendapat Croteau dan Hoynes bisa dibenarkan, ketika mereka menyatakan bahwa menurunnya kompetisi akibat konglomerasi dapat membuat media untuk bermain aman dalam pasar. Konglomerasi Trans Corpora memanfaatkan menurunnya jumlah kompetitor akibat tren merger dan akuisisi untuk bermain aman dibanding menciptakan keberagaman dalam pasar.

Jika kita mengacu pada hipotesis milik Hotelling tentang kemungkinan dampak dari integrasi terhadap keragaman maka terlihat bahwa Trans Corpora berusaha meningkatkan keragaman di antara kedua stasiun miliknya untuk menghindari kanibalisasi. Usaha-usaha yang dilakukan adalah diferensiasi konten secara psikografis dan pengaturan jam tayang. Namun, di sisi lain Trans Corpora bermain aman dengan menerapkan formula program yang sama. Selain itu jika kita mengacu pada pendapat Bantz maka kesamaan rutinitas akan menghasilkan tayangan yang secara teknis seragam, menarik secara visual, mudah dimengerti, bertempo cepat, berorientasi masyarakat umum, dan diproduksi dalam waktu yang sangat minim. Maka bisa disimpulkan bahwa produk dari media yang berintegrasi “beragam, tapi tidak signifikan”, dalam arti perbedaan yang ditawarkan hanya sedikit yaitu pada perbedaan konten secara psikografis. Kondisi seperti ini sejalan dengan pemikiran Philip M. Napoli, bahwa keragaman dalam kepemilikan

media atau dapat juga disebut sebagai *pluralitas media* menentukan *keragaman muatan*.

Kesimpulan yang didapat adalah bagaimana integrasi dapat menimbulkan kerugian bagi publik karena keseragaman tayangan. Ini terjadi karena integrasi mengurangi tingkat kompetisi sehingga media cenderung untuk bermain aman. Ini senada dengan hipotesis Bagdikian yang menyatakan absennya kompetisi dalam industri media, secara tak terelakkan akan mengarah pada produk media yang homogen yang hanya melayani kepentingan segelintir pemilik media. Meier, Trappel dan Doyle menambahkan bahwa bahaya utama dari konsentrasi kepemilikan media adalah representasi berlebihan dari sudut pandang tertentu baik dengan motif politis maupun komersil terhadap orang lain yang dalam hal ini adalah publik.

VI.2. Kesimpulan

Dari hasil wawancara dengan keempat informan maka kesimpulan tentang implikasi integrasi horizontal terhadap proses produksi tayangan di Trans TV dan Transl7 adalah:

1. Implikasi dari proses integrasi ternyata lebih banyak mempengaruhi perusahaan yang diakuisisi. Ini ditunjukkan dengan dominasi manajemen Trans Corpora atas KKG di Transl7 yang menyebabkan berubahnya visi, misi dan tujuan dari Transl7 sebagai sebuah institusi media. Proses integrasi mendorong Transl7 sebagai stasiun TV yang diakuisisi untuk menjadi lebih *profit oriented* dibanding sebelumnya. Sebelum integrasi manajemen KKG menginginkan TV7 untuk memiliki idealisme seperti Kompas, dengan fokus pada pemberitaan dan olahraga. Setelah integrasi Transl7 menjadi lebih *sales driven* atau mengikuti permintaan pasar karena alasan keuntungan. Pada awal integrasi memang diakui terdapat kecocokan idealisme antara KKG dan Trans Corpora, namun seiring berjalannya waktu ternyata kepentingan ekonomi terus membayangi idealisme yang ada. Ini menunjukkan bagaimana konglomerasi bisa mempengaruhi independensi idealisme dan fungsi sosial dari media.

2. Integrasi mengurangi kompetisi dalam industri media. Akibatnya adalah kecenderungan media yang berintegrasi untuk bermain aman dalam memproduksi tayangan-tayangannya. Dalam arti media menjadi sangat terpaku pada perilaku menghindari resiko untuk tidak memproduksi tayangan yang belum teruji. Ada gejala homogenisasi tayangan antara Trans TV dan Transl7 pasca integrasi, yang ternyata merupakan hasil dari kesamaan pola proses produksi tayangan di kedua stasiun. Kesamaan itu terjadi akibat proses penduplikasian sistem, *market conduct*, dan budaya kerja yang ada di Trans TV kepada Transl7.
3. Semenjak integrasi Trans Corpora sebagai perusahaan induk menyamakan sistem kerja serta budaya organisasi Transl7, sebagai perusahaan yang diakuisisi, dengan sistem kerja serta budaya yang ada di Trans TV. Proses penyamaan ini disebut dengan proses *mirroring* yang jika diartikan secara harafiah maksudnya adalah proses pencerminan atau penduplikasian. Proses *mirroring* membawa perubahan yang secara garis besar bisa disimpulkan menjadi dua kategori, yaitu *perubahan kebijakan* dan *perubahan budaya serta rutinitas organisasi*.
4. *Perubahan kebijakan* berkaitan dengan: (1). Peningkatan efisiensi SDM dan biaya produksi lewat kebijakan *in house production*, (2). Pergeseran segmen kepemirsaaan untuk menguasai pasar tertentu dan (3). Perubahan kebijakan tayangan, terutama yang menyangkut masalah pengaturan jam tayang untuk menghindari kanibalisasi antar program Trans TV dan Transl7 yang serupa.
5. *Perubahan budaya organisasi* terkait dengan penerapan pola *scientific management* yang mengedepankan pengawasan yang ketat, kesatuan arah dan komando, orientasi pada hasil dan produktifitas, otoritas manajemen dan perintah atasan bersifat absolut, memprioritaskan kepentingan organisasi daripada aspirasi individu dan sentralisasi pengambilan keputusan. Dari *segi positifnya* manfaat yang dihasilkan adalah tercapainya visi, misi dan tujuan perusahaan karena dalam perjalanan perintah dari atas ke bawah tidak banyak menemukan distorsi. Pada *sisi negatif*, budaya seperti ini dapat membatasi, bahkan akhirnya

memandulkan, kreatifitas dari pekerja media yang diperlukan demi keberagaman tayangan di industri televisi Indonesia.

6. Sedangkan *perubahan rutinitas* berhubungan dengan filosofi *sales driven* yang dikembangkan Trans Corpora dimana laporan *rating* dan *share* menjadi panduan utama dalam menentukan isi tayangan sekaligus menjadi ukuran terhadap performa dari tayangan dan pekerja. Akibatnya perusahaan menuntut pekerja untuk selalu memikirkan aspek bisnis dari sebuah tayangan, dalam arti selalu berfikir ekonomis. Tuntutan semacam ini bisa saja membuat kabur perspektif dan idealisme pekerja untuk menghadirkan tayangan yang dapat memajukan khalayak umum.
7. Di sisi yang lain integrasi juga memberikan manfaat positif dalam aspek *performance*, diantaranya adalah (1). Meningkatnya efisiensi perusahaan; (2). Transl7 mampu berkembang menjadi perusahaan yang bisa menghasilkan keuntungan; (3). Kualitas SDM di Transl7 meningkat berkat adanya *transfer* pengetahuan dari pihak Trans TV dan penanaman etos kerja yang tinggi; dan (4). Posisi tawar Transl7 kepada pengiklan meningkat pasca integrasi.
8. Kebijakan *in house production* ternyata memberi batasan terhadap pilihan jenis tayangan. Jenis-jenis format program seperti *variety show*, *talkshow*, dan *magazine* biasanya yang menjadi pilihan. Pandangan seperti ini pada akhirnya menjadi *constraints* atau batasan pada kemungkinan inovasi program. Segmen kepemirsaaan yang menjadi mirip, yaitu menyasar pemirsa yang dianggap memiliki potensi atau daya beli yang tinggi, juga menjadi batasan. Perusahaan induk akhirnya menuntut perusahaan yang diakuisisi untuk memberikan diferensiasi. Manajemen tingkat atas menuntut pekerjanya untuk saling berkompetisi dan menjanjikan bonus sebagai penggerak motivasi pekerja.
9. Faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap proses produksi adalah (1). Pemilik sebagai pengambil keputusan sekaligus penggagas visi, misi dan tujuan perusahaan; (2). Tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal; dan (3). Faktor rutinitas yang berorientasi terhadap permintaan pasar demi meraup keuntungan sebanyak mungkin.

10. Kesimpulan akhirnya adalah bagaimana integrasi yang terjadi sedikit banyak mengakibatkan berkurangnya tingkat kompetisi. Kondisi tersebut membuat Trans Corpora cenderung untuk menghindari resiko kegagalan atas program-program Transl7 melalui formula yang sudah teruji sebelumnya di Trans TV. Penyamaan formula terangkum dalam proses *mirroring* sistem, budaya dan rutinitas kerja, serta segmen kepemirsaaan yang telah teruji di Trans TV. Proses *mirroring* ternyata membuat tayangan di kedua stasiun cenderung homogen dan berpotensi kanibalisasi. Untuk itu dilakukan upaya diferensiasi untuk memperluas celah pasar sekaligus mengarah pada penguasaan segmen pasar tertentu.

VI.3 Saran dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang ditemukan, maka saran yang bisa diberikan oleh penulis adalah:

A. Rekomendasi Akademis

1. Peneliti menyarankan perlunya penelitian lain yang sejenis yang lebih luas informannya dan lebih luas cakupan kasusnya, sehingga bisa lebih holistik melihat implikasi proses merger terhadap proses produksi di media yang cukup besar.
2. Penelitian lanjutan dengan memakai metodologi kuantitatif bisa diterapkan untuk menjelaskan sejauh mana homogenisasi terjadi dalam semua tayangan dari media yang berintegrasi dan sejauhmana tingkat kerugian yang dialami publik. Penelitian sejenis ini juga kiranya perlu di dukung dengan data-data statistik mengenai *progress* perusahaan secara kuantitatif.
3. Selain itu penelitian dengan paradigma kritis bisa dilakukan untuk membongkar bagaimana pengaruh integrasi terhadap aspek politik media massa melalui kajian mendalam pada divisi pemberitaan (news).

B. Rekomendasi Praktis

1. Dalam industri media, khususnya televisi, orientasi terhadap keuntungan dan permintaan pasar merupakan sesuatu yang lumrah. Namun dalam

pelaksanaannya perlu ada pertimbangan terhadap kemungkinan penyempitan selera khalayak. Selain itu perlu diperhatikan bahwa televisi menggunakan ranah publik yang bersifat umum, maka jenis-jenis tayangan dari perusahaan yang berintegrasi seharusnya bisa memberikan diferensiasi yang lebih beragam bagi khalayak.

2. Perlu adanya pertimbangan dan apresiasi individu pekerja agar tercipta keberagaman pendapat dan gagasan dalam produk-produk media. Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa pendapat atau gagasan yang terdapat pada tayangan merupakan hasil dari sentralisasi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas. Sehingga perlu kiranya
3. Proses penduplikasian sistem dan budaya organisasi bisa berakibat pada homogenisasi tayangan sebagai konsumsi publik. Ini perlu diperhatikan agar pada masa yang akan datang proses integrasi dan struktur pasar yang oligopolistis tidak mengancam keberagaman.

C. Rekomendasi Sosial

Ternyata integrasi dan konglomerasi yang selama ini didukung pemerintah cenderung mengancam keberagaman media. Maka peneliti menyarankan adanya peninjauan ulang terhadap kebijakan tersebut. Ini diperlukan mengingat pada tahun-tahun mendatang sistem televisi jaringan akan segera diberlakukan. Jika konglomerasi media pada akhirnya menguasai kepemilikan atas stasiun-stasiun televisi lokal, dikhawatirkan keragaman dan lokalitas akan terancam oleh motivasi ekonomi pemilik media.