

## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### II.1. Ekonomi Media

Institusi media harus dinilai sebagai bagian dari sistem ekonomi yang juga bertalian erat dengan sistem politik. Kita tidak bisa memahami industri media tanpa memahami kekuatan yang mempengaruhi media terlebih dahulu. Bagian-bagian dari sebuah institusi media tidak pernah bekerja di luar konteks sosial yang luas, termasuk konteks ekonomi.<sup>21</sup> Ekonomi media mempelajari bagaimana industri media memanfaatkan sumberdaya yang terbatas untuk memproduksi konten dan mendistribusikannya kepada khalayak dengan tujuan memenuhi beragam permintaan dan kebutuhan akan informasi dan hiburan.<sup>22</sup>

Media massa selain menjadi representasi ruang publik yang penuh dengan dinamika sosial, politik dan budaya juga menjadi kekuatan ekonomi yang mampu menghasilkan surplus. Media menjadi medium iklan utama dan karenanya menjadi penghubung antara dunia produksi dan konsumsi, antara produsen barang dan jasa dengan masyarakat.<sup>23</sup> Menurut McQuail kebutuhan akan informasi dan hiburan menjadi salah satu alasan bagi masyarakat untuk mengkonsumsi media.<sup>24</sup> Picard menjelaskan bahwa industri media tergolong unik karena media bermain dalam dua pasar sekaligus. Hal ini terjadi karena produk media termasuk "barang" sekaligus "jasa". Dalam pasar yang pertama, media menjual "barang" kepada khalayak berupa surat kabar, program radio maupun televisi, majalah, buku, film, dan lainnya. Sedangkan pada pasar yang kedua, media menjual "jasa" kepada pengiklan untuk mempromosikan produk mereka kepada khalayak luas. Media massa sendiri sangat bergantung pada pengiklan sebagai sumber utama pendapatan mereka. Kondisi hubungan seperti itu membuat kedua pasar ini saling mempengaruhi dimana ketika permintaan atau konsumsi suatu produk media

---

<sup>21</sup> David Croteau, William Hoynes. 2006. *Op.Cit.* hlm.33

<sup>22</sup> Alan B. Albarran. *Media Economics, Understanding Markets, Industries, and Concepts.* (Iowa, Iowa State University Press, 1996). Hlm. 5

<sup>23</sup> Pinckey Triputra. *Op.Cit.* Hlm 91

<sup>24</sup> Denis McQuail. *Teori Komunikasi Massa, Edisi Kedua.* (Erlangga: Jakarta. 1987). Hal. 72

meningkat maka semakin banyak pula pengiklan yang ingin berpromosi di media tersebut dan media jadi diuntungkan.<sup>25</sup>

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. Kemampuan mengamati hubungan tersebut merupakan aspek keterampilan profesional media, yang memanfaatkan “masukan” dari khalayak diantaranya melalui kontak pribadi pekerja media dengan khalayak, surat dan telepon dari khalayak, dan data bukti hasil penjualan (*rating*).<sup>26</sup> Mick Counihan (1972) dalam Morley dan Brunson menyebutkan bahwa hubungan media-khalayak tidak sesederhana sebelumnya. Orientasi “Apa yang dilakukan media pada khalayak” menurutnya kini telah bergeser menjadi “Apa yang dilakukan khalayak pada media”. Hal ini disebabkan khalayak kini cenderung lebih aktif memilih produk media sesuai cara pandang dan kebutuhan mereka.<sup>27</sup> Stanley J. Baran bahkan menyinggung masalah redefinisi komunikasi massa dalam bukunya *Mass Communication Theory*. Menurutnya perkembangan teknologi dalam industri komunikasi menyebabkan konsumen media kontemporer lebih memiliki kontrol atas muatan sekaligus seleksi media.<sup>28</sup> Salah satu contoh ekstrimnya adalah program sinetron “Live Action” yang ditayangkan SCTV. Pada program tersebut penonton dapat menentukan akhir cerita dari pilihan-pilihan yang diberikan melalui telepon interaktif dengan pembawa acara di studio.<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup>

---

<sup>25</sup> *Ibid.* Hlm 27

<sup>26</sup> Denis McQuail. *Op.Cit.* Hlm 55.

<sup>27</sup> David Morley, Charlotte Brunson. *The Nationwide Television Studies*. Routledge, 1999. Hlm. 120.

<sup>28</sup> Stanley J. Baran, Dennis K. Davis. *Mass Communication Theory*. Belmont, Wadsworth. 2003. Hlm. 10-11

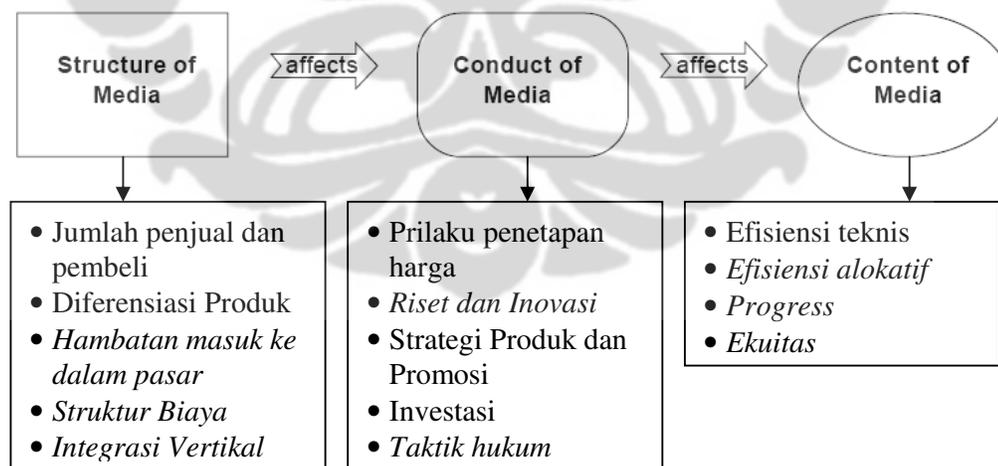
<sup>29</sup> <http://www.sctv.co.id>, diakses pada tanggal 30 Oktober 2008 pkl. 23.05 WIB

<sup>30</sup> Pamela J. Shoemaker, Stephen D. Reese. *Op.Cit.* Hlm 190-192

Media massa menghabiskan begitu banyak uang untuk memahami konsumen atau khalayaknya. Media elektronik bergantung pada lembaga seperti Nielsen untuk mengetahui besar angka *rating* dan *share* dari program-program mereka. Lewat data *rating* media akan mengetahui karakter demografis khalayak dan apa yang diinginkan serta laku dijual pada khalayaknya. Dengan demikian pengiklan bisa mengetahui produk media mana yang mampu menjangkau khalayak yang sesuai dengan produk mereka.<sup>31</sup> Albarran menyebutkan bahwa tingkat kompetisi antar media ditentukan antara lain oleh berapa banyak jumlah media yang bersaing dan berapa jumlah khalayak yang diperebutkan. Komposisi tersebut merupakan salah satu aspek yang menentukan struktur pasar (*market structure*).<sup>32</sup>

Ekonomi media, seperti halnya pada bidang lain, berkaitan dengan struktur pasar (*market structure*), kebijakan (*conduct*), dan performa (*performance*). Ketiganya terangkum dalam paradigma Structure-Conduct-Performance (S-C-P). Paradigma ini menjelaskan bagaimana struktur pasar akan mempengaruhi kebijakan media, dan kebijakan ini dengan sendirinya akan mempengaruhi performa dari media tersebut.<sup>33</sup> Hubungan S-C-P dapat terlihat melalui Bagan 1.2.

**Bagan 2.1. Hubungan Structure-Conduct-Performance.**<sup>34</sup>



<sup>31</sup> David Croteau, William Hoynes, 2006. *Op.Cit.* hlm 159

<sup>32</sup> Alan B. Albarran. *Op.Cit.* Hlm. 29-30

<sup>33</sup> Gillian Doyle. *Understanding Media Economics.* (SAGE, 2002). hlm 10.

<sup>34</sup> Robert G. Picard. *Relations among Media Economics, Content, and Diversity.* (Media Group, Turku School of Economics and Business Administration), hlm 66.

Catatan: Tulisan yang tercetak miring tidak dibahas dalam penelitian ini.

Menurut Croteau dan Hoynes, dua aspek utama dari struktur pasar (*Market Structure*) adalah jumlah penjual dan tingkat diversifikasi tayangan.<sup>35</sup> Menurut pengertian Albarran definisi keduanya adalah:<sup>36</sup>

1. Jumlah penjual dan pembeli

Mengacu pada tingkat konsentrasi dalam sebuah pasar. Sebuah pasar dikatakan terkonsentrasi apabila didominasi oleh sejumlah perusahaan besar. Semakin sedikit jumlah penjual, maka semakin besar kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan.

Penjual disini mengacu kepada stasiun televisi swasta yang ada di Indonesia yang berjumlah sepuluh buah. Sedangkan pembeli adalah penonton televisi di Indonesia yang diklaim badan riset kepemirsaaan, AGB Nielsen, berada pada angka 42 juta orang dan tersebar di 10 kota besar yaitu Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung, Semarang, Denpasar Yogyakarta, Palembang, Banjarmasin, dan Makassar.<sup>37</sup>

2. Diferensiasi produk

Menyangkut muatan media yang ditawarkan media, selaku produsen, kepada khalayak sebagai konsumen. Muatan media bisa dikategorikan dalam aspek yang berbeda-beda, misalnya format, *genre*, atau unsur demografis atas sebuah tayangan atau program.

Croteau dan Hoynes menyimpulkan bahwa jumlah pemilik industri media mengalami penurunan semenjak berkembangnya upaya integrasi vertikal dan horizontal serta *joint venture* sehingga merubah struktur pasar.<sup>38</sup> Menurut mereka struktur pasar kembali berubah menjadi oligopolistis dan kepemilikan media pun akhirnya kembali pada gejala konsentrasi. Pasar dikatakan oligopolistis apabila

---

<sup>35</sup> David Croteau, William Hoynes. 2006. *Op.Cit.* hlm 110

<sup>36</sup> Alan B. Albarran. *Op.Cit.* Hlm. 29-30

<sup>37</sup> <http://cs.agbnmr.com/Uploads/Indonesia/Artikel%204.pdf>, diakses pada 30 Oktober 2008 pkl. 17:51 WIB.

<sup>38</sup> David Croteau, William Hoynes. 2006. Hlm 159

hanya terdapat beberapa penjual besar. Produk yang ditawarkan bisa jadi homogen ataupun terdiferensiasi.<sup>39</sup>

Misalnya dalam konteks media televisi di Indonesia, walaupun stasiun televisi berjumlah 10, tetapi karena adanya integrasi dan konglomerasi seperti Trans Corpora yang membawahi Trans TV dan Transl7, MNC (RCTI, TPI dan Global TV), SCM (SCTV, O Channel, dan sebagian saham Indosiar), Grup Bakrie dan News Corp (Star ANTV dan TV ONE), serta Grup Media Indonesia (METRO TV), maka pasar sebenarnya hanya diisi oleh beberapa penjual. Produk yang ditawarkan juga seragam mulai dari sinetron, komedi situasi, kuis, infotainment, kecuali METRO TV dan TV ONE yang mengklaim sebagai stasiun televisi berbasis *news*. Kondisi semacam ini termasuk dalam kategori pasar oligopolistis. Berbeda dengan sebelumnya ketika stasiun-stasiun televisi tersebut belum mengalami integrasi dan kepemilikannya beragam maka termasuk dalam kategori pasar persaingan sempurna.

Perusahaan yang hidup dalam sistem oligopolistis saling terkait secara mutual, dimana aksi perusahaan yang memimpin pasar atau *market leader* mempengaruhi perusahaan lain di dalam pasar. Walaupun kompetisi memperebutkan penonton sangat ketat, produk industri televisi yang oligopolistis dinilai Albarran cenderung homogen bahkan antara stasiun televisi yang berbeda kepemilikan. Industri televisi umumnya menjual tipe program yang sama – komedi situasi, drama, film, olahraga, berita, *reality show*, dan lainnya.<sup>40</sup> Hal ini terjadi karena produk media bersifat *intangible* atau immaterial.

Menurut Gillian Doyle, produk media bersifat immaterial karena pada dasarnya bukan medium seperti televisi, radio, atau cakram yang dijual melainkan pesan dan maknanya. Sifat seperti ini membuat produk media termasuk dalam kategori *public good* yang membedakannya dengan *private good* biasa.<sup>41</sup> Saat satu penonton menyaksikan tayangan televisi (*public good*), proses konsumsi tersebut tidak menghilangkan kesempatan orang lain untuk menyaksikannya juga. Berbeda dengan produk seperti coklat batangan (*private good*) yang ketika dikonsumsi

---

<sup>39</sup> Alan B. Albarran, *Op.Cit.* Hlm 33-34.

<sup>40</sup> Alan B Albarran. *Op.Cit.* Hlm 36

<sup>41</sup> Gillian Doyle. *Op.cit.*. Hlm 12-13.

oleh satu anak maka akan mengurangi volume dari coklat itu sekaligus kesempatan anak lain untuk ikut mengkonsumsinya. Oleh karena itu, produk media dengan sangat fleksibel dapat disuplai kepada tambahan khalayak lain terus-menerus. Sifat industri media seperti ini menghasilkan persaingan yang ketat, karena seperti telah disebutkan bahwa media saling memperebutkan sumber daya yang terbatas. Disamping itu media massa elektronik juga menggunakan ranah publik yaitu sumber daya frekuensi yang jumlahnya terbatas, akibatnya bisa diperebutkan oleh banyak kepentingan.

Maka dari itu, media perlu mengatur siasat bisnis dengan cermat melalui kebijakan-kebijakan (*Conduct*) agar dapat terus bersaing. *Conduct* sendiri menurut Albarran mengacu pada hal-hal seperti<sup>42</sup> :

1. Prilaku penetapan harga.

Picard dalam Albarran menyebutkan prilaku penentuan harga didasari pada orientasi seperti (a). *Demand-oriented pricing*, dimana harga ditentukan melalui seberapa banyak permintaan akan jenis tayangan tertentu baik dari khalayak ataupun pengiklan; (b). *Target return pricing*, dimana harga ditentukan dari perhitungan keuntungan yang didapat dari *margin* antara ongkos produksi dengan pendapatan iklan; dan (c). *Competition oriented pricing*, dimana harga ditentukan berdasarkan tawaran lain yang diajukan oleh kompetitor.<sup>43</sup>

Menarik untuk melihat bagaimana sebuah konglomerasi media yang memiliki lebih dari satu media memanfaatkan kelebihan dan dominasinya dalam penentuan harga.<sup>44</sup>

2. 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. Mara Einstein menyebutkan bahwa *genre* tayangan drama, komedi situasi, dan film mendominasi televisi sejak tahun 70-an

---

<sup>42</sup> Alan B Albarran. *Op.Cit.* Hlm 37-39

<sup>43</sup> Alan B. Albarran. *Op.Cit.* Hlm 36

<sup>44</sup> Esther Gal-Or, Anthony Dukes. *On the Profitability of Media Mergers*. (Journal of Business, 2006, vol. 79, no. 2. The University of Chicago, 2006.) Hlm 489

hingga saat ini. Namun, mengingat biaya dan persiapan produksi yang begitu besar untuk memproduksi atau mengimpor jenis tayangan seperti itu maka stasiun televisi mulai melakukan inovasi. Inovasi atau terobosan yang dilakukan adalah dengan memproduksi tayangan dengan biaya yang rendah, tidak membutuhkan persiapan yang berat seperti pembuatan naskah dan aktor atau aktris dengan bayaran mahal. Salah satunya adalah jenis tayangan *magazine*, *talkshow* atau *variety show*.<sup>45</sup>

### 3. Investasi

Investasi mengacu pada berbagai sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat atau membeli sarana fisik dimana suatu produk media tertentu akan dibuat. Investasi juga meliputi usaha media untuk berintegrasi baik secara horizontal maupun vertikal.

Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana integrasi horizontal mempengaruhi *conduct* dari media bersangkutan, khususnya pada aspek-aspek yang menyangkut pada proses produksi sebuah tayangan. Dalam hal ini, aspek-aspek yang akan secara khusus diteliti adalah aspek *prilaku penetapan harga*, *strategi produk dan promosi*, serta aspek *investasi*.

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 mengoptimalkan keuntungan. Salah satu cara untuk meningkatkan keuntungan adalah dengan melakukan integrasi horizontal melalui skema *merger* atau *akuisisi*. Manfaat dari integrasi horizontal diantaranya adalah optimalisasi sumberdaya untuk menghasilkan produk yang bagus dengan biaya yang rendah.<sup>46</sup> 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

---

<sup>45</sup> Mara Einstein. *Media Diversity: Economics, Ownership, and the FCC*. Lawrence Erlbaum Associates, 2004. Hlm 177.

<sup>46</sup> *Ibid.*

meningkatkan keuntungan. Manfaat lain dari integrasi horizontal adalah mengecilnya persaingan karena perusahaan yang sebelumnya menjadi kompetitor kini berada di bawah kepemilikan yang sama.<sup>47</sup>

## II.2. Integrasi Horizontal

Dalam wacana industri komunikasi modern, salah satu isu utama yang sering dilontarkan adalah pola kepemilikan dan praktik produksi serta distribusi produk media yang hanya terkonsentrasi pada sejumlah kelompok bisnis besar. Gejala konsentrasi media di satu sisi dianggap tak terhindarkan ketika situasi global memang menghendaki upaya yang mengarah pada konsolidasi dan konvergensi dalam dunia bisnis modern.<sup>48</sup> Berbagai kepentingan berkaitan dengan kebutuhan untuk mengeruk keuntungan adalah akibat dari adanya kecenderungan monopolistis dan proses integrasi, baik secara vertikal maupun horizontal.<sup>49</sup>

Seiring perjalanan sebuah perusahaan media yang semakin besar dan semakin menguntungkan, mereka seringkali memperluas bisnis dengan merangkul atau bersinergi dengan perusahaan lain yang berada pada garis usaha yang sama, atau dikenal dengan istilah integrasi horizontal.<sup>50</sup> Pengertian yang lebih luas tentang integrasi horizontal datang dari Croteau dan Hoynes. Mereka berpendapat integrasi horizontal adalah proses dimana sebuah perusahaan besar membeli beberapa tipe media, memusatkan kepemilikan berbagai jenis media daripada menguasai satu jenis media dari hulu sampai hilir seperti integrasi vertikal. Melalui integrasi horizontal, konglomerat media mengumpulkan koleksi perusahaan majalah atau stasiun televisi atau penerbitan buku atau rekaman musik, dan seterusnya untuk menyokong operasi satu sama lain.<sup>51</sup> Sebagai contoh: Perusahaan rekaman musik EMI berintegrasi secara horizontal dengan Time Warner yang juga bergerak di bidang yang sama.

---

<sup>47</sup> Gillian Doyle. *Op.cit.*. Hlm 12-13.

<sup>48</sup> Pinckey Triputra. *Op.Cit.* Hlm 92

<sup>49</sup> Dennis McQuail. *Op.Cit.* hlm 63.

<sup>50</sup> Janet Wasko. *Studying the political economy of media and information.* (Comunicação e Sociedade, vol. 7, 2005) hlm 33.

<sup>51</sup> David Croteau, William Hoynes. 1997. *Op.Cit.* Hlm.38

Di Amerika Serikat bisnis media menjadi salah satu bisnis yang paling mengundang perhatian investor dan kelompok bisnis.<sup>52</sup> Lebih dari 70 persen stasiun televisi dimiliki oleh konglomerasi. Beberapa konglomerasi yang menguasai industri televisi di Amerika adalah Capital Cities/ABC, CBS, NBC, Tribune Broadcasting dan Fox.<sup>53</sup>

Kebanyakan konglomerasi yang ada di industri media saat ini melakukan integrasi horizontal untuk meningkatkan efisiensi dan menciptakan *economies of scale*.<sup>54</sup> *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.<sup>55</sup> Doyle menyebutkan bahwa *economies of scale* dimiliki media karena lagi-lagi sifat produk media yang diproduksi untuk satu pasar dimungkinkan untuk dibungkus ulang dan dijual di pasar yang lain.<sup>56</sup>

**Tabel 2. Peringkat 10 besar Grup pemilik media di Amerika Serikat (1995)<sup>57</sup>**

<b>Grup/Kelompok Bisnis</b>	<b>Peringkat Rating</b>	<b>Jumlah televisi yang dimiliki oleh grup</b>
<b>Capital Cities/ABC</b>	1	8
<b>Fox</b>	2	12
<b>NBC</b>	3	6
<b>Tribune Broadcasting</b>	4	8
<b>CBS</b>	5	7
Silver King Telecom	6	12
Chris Craft/United Television	7	8
New World	8	12
Westinghouse	9	8
Univision	10	9

Selain itu integrasi horizontal juga memungkinkan konglomerasi untuk

<sup>52</sup> *Ibid.* hlm.40

<sup>53</sup> Alan B. Albarran. *Op.Cit.* Hlm 80

<sup>54</sup> *Ibid.* Hlm 39

<sup>55</sup> Gillian Doyle. *Op.Cit.* Hlm 14

<sup>56</sup> *Ibid*

<sup>57</sup> Alan B. Albarran. *Op.Cit.* Hlm 80.

meningkatkan dominasi dengan cara memperluas celah pasar.<sup>58</sup> Di Indonesia misalnya terjadi beberapa fenomena integrasi horizontal ini. Salah satu contoh adalah langkah MNC untuk menguasai tiga stasiun televisi sekaligus yakni RCTI, TPI, dan GlobalTv. RCTI menyasar kelas AB, TPI pada tingkat CDE dan Global mencoba fokus pada anak muda. Komisaris MNC, Bambang Henry Iswanto Tanoë Sudibjo menyatakan, posisi TPI adalah pelengkap bagi RCTI.<sup>59</sup> Menarik untuk melihat bagaimana Trans Corpora justru memiliki dua stasiun televisi yang bermain dalam celah pasar yang sama, yaitu segmentasi AB.

### II.2.1 Integrasi Horizontal dan Perubahan pada Organisasi

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.<sup>60</sup> Kebanyakan organisasi media mempunyai tujuan yang bermotif ekonomi, untuk mendapatkan keuntungan. Tujuan lain adalah untuk menghasilkan produk yang berkualitas, melayani publik, dan meraih pengakuan profesional. Sosiologis media seperti Herbert Gans dan Leon Sigal 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.<sup>61</sup>

Tujuan organisasi umumnya dibentuk oleh para pemilik yang menanamkan modalnya. Ketika sebuah perusahaan dimiliki secara personal, pemilik media bisa mengoperasikan perusahaan mereka di wilayah yang cocok menurut dirinya. Namun, kebanyakan media televisi dimiliki oleh beberapa pemegang saham. Struktur kepemilikan seperti ini semakin menjelaskan bagaimana media memiliki tujuan ekonomi yang murni. Manajer dari sebuah perusahaan yang masuk ke lantai bursa akan dibebani tanggungjawab untuk menghasilkan keuntungan bagi

---

<sup>58</sup> Gillian Doyle. *Op.Cit.* Hlm 25.

<sup>59</sup> <http://www.tempointeraktif.com/hg/ekbis/2003/09/02/brk,20030902-41.id.html>, diakses pada 29 Agustus 2008, pkl. 13.14 WIB

<sup>60</sup> Pamela J. Shoemaker, Stephen D. Reese. *Op.Cit.* Hlm 164

<sup>61</sup> *Ibid.* Hlm 146

para pemegang saham. Pasar modal tidak banyak peduli soal pelayanan publik jika itu berarti mengorbankan keuntungan.<sup>62</sup>

Terdapat dua aspek yang menjadi pertimbangan dalam studi mengenai struktur organisasi pasca integrasi. *Pertama*, literatur menunjukkan bahwa akuisisi mengedepankan kontrol dari korporasi akibat tekanan dari pasar. Artinya, akuisisi seringkali diwarnai dengan pergantian manajemen yang dianggap kurang efisien. Sebuah proses akuisisi pada akhirnya dilakukan untuk meningkatkan sinergi antar perusahaan yang berintegrasi, dimana sumberdaya pada perusahaan yang diakuisisi dialihkan kepada perusahaan yang mengakuisisi, yang pada akhirnya menentukan bentuk dan struktur organisasi baru yang lebih efisien. Kondisi ini mengarah pada pertimbangan yang *kedua*, yaitu efek sinergi dari integrasi yang secara sempit didefinisikan sebagai tingkat produktifitas yang tinggi diantara dua perusahaan tersebut.<sup>63</sup>

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 besar. Untuk mengembalikan modal maka mereka cenderung memproduksi tayangan yang murah dan cepat pengerjaannya. Selain itu mereka juga berani menaikkan harga jual produk mereka karena dengan berintegrasi maka mereka juga menjadi lebih dominan dari sebelumnya.<sup>64</sup> Perusahaan yang dominan di dalam pasar akan menghasilkan persentase keuntungan lebih dari perusahaan lain yang kurang dominan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh agensi periklanan Backer Spielvogel Bates terhadap 2.476 korporasi di Amerika menunjukkan, korporasi yang memiliki banyak perusahaan media mendapatkan keuntungan 52 persen lebih besar dari pesaing mereka yang memiliki perusahaan media lebih sedikit. Selain itu tingkat pengembalian modal juga lebih besar 20 persen.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> *Ibid.* Hlm 145

<sup>63</sup> [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4130/is\\_ai\\_15199916](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4130/is_ai_15199916), diakses pada 27 November 2008 pkl. 21.05 WIB.

<sup>64</sup> Ben H. Bagdikian. *Media Monopoly*. (Boston: Beacon Press, 1997). Hlm. 7

<sup>65</sup> *Ibid.* Hlm. 5

## II.2.2. Integrasi Horizontal dan Keragaman Isi Media

Keragaman media adalah heterogenitas media. Ini tentunya adalah pengertian umum yang membutuhkan pembahasan lebih lanjut. Mengutip pendapat Philip M. Napoli, kita bisa membagi konsep keragaman menjadi dua dimensi. Dimensi pertama adalah *keragaman sumber*, yaitu keragaman dalam kepemilikan media. Dimensi ini berkaitan dengan konsentrasi media dan dapat juga disebut sebagai dimensi *pluralitas media*. Kebijakan regulator umumnya menjaga *keragaman sumber* untuk memastikan terjadinya dimensi kedua dari keragaman media yaitu *keragaman muatan*. Muatan media bisa beragam dalam cara yang berbeda-beda, misalnya tipe, format, *genre*, atau unsur demografis atas sebuah tayangan atau program.<sup>66</sup> Lalu apa dampak integrasi terhadap muatan media?

Integrasi horizontal bisa menguntungkan atau malah merugikan. Menguntungkan karena dapat mengurangi biaya operasional dan memperluas pasar. Merugikan karena integrasi horizontal mengurangi tingkat kompetisi dan bisa mengarah pada monopoli.<sup>67</sup> Bagdikian dalam Croteau dan Hoynes mengajukan hipotesis yang menyatakan absennya kompetisi dalam industri media, secara tak terelakkan akan mengarah pada produk media yang homogen yang hanya melayani kepentingan segelintir pemilik media.<sup>68</sup> Gillian Doyle menyebutkan, bahaya utama dari konsentrasi kepemilikan media adalah representasi berlebihan dari sudut pandang politik, nilai, atau bentuk budaya tertentu baik dengan motif politis maupun komersil terhadap orang lain yang dalam hal ini adalah publik<sup>69</sup> Bagdikian memberi contoh dari konglomerat media Rupert Murdoch ketika ia membeli harian Chicago Sun-Times pada tahun 1984 dan merubah harian serius tersebut menjadi surat kabar sensasional, sama seperti harian yang dimiliki sebelumnya yaitu New York Post dan Boston Herald. Hal ini dilakukan Murdoch untuk mendorong sirkulasi penjualan.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Jan van Cuilenburg. *The media diversity concept and European perspectives*. (Media Economics, Content and Diversity Seminar, Finnish Academy of Sciences. 2002). Hlm 4.

<sup>67</sup> www.answers.com

<sup>68</sup> Croteau, David. Hoynes, William. 1997. *Op.Cit.* hlm 45

<sup>69</sup> Gillian Doyle. *Media Ownership: The Economics and Politics of Convergence and Concentration in the UK and European Media*. (SAGE, 2002) hlm 13.

<sup>70</sup> Ben H. Bagdikian. *Op.Cit.* Hlm. 5

Meier dan Trappel menambahkan bahwa mungkin tidak semua pemilik media ingin mempengaruhi konten medianya, namun bagi mereka yang memang bertujuan seperti itu bisa saja alasannya hanya komersil, bukan politis. Apapun itu, menurutnya, alasan mengapa keragaman kepemilikan media penting bagi pluralisme adalah karena kepemilikan media bisa berubah menjadi kekuatan media.<sup>71</sup> Croteau dan Hoynes menambahkan bahwa homogenisasi merupakan hasil yang umumnya tidak disengaja akibat keinginan untuk mendapatkan keuntungan besar dan meminimalisasi resiko dengan cara mengikuti formula yang sudah teruji. Hasilnya hanyalah upaya imitasi daripada inovasi. Raksasa media memanfaatkan menurunnya jumlah kompetitor akibat tren merger dan akuisisi untuk bermain aman dibanding menciptakan keberagaman dalam pasar.<sup>72</sup> Walaupun menjanjikan keuntungan yang cepat namun media seperti ini cenderung tidak memihak kepentingan publik.<sup>73</sup>

Jadi, apakah pasar yang oligopolis bisa dipertimbangkan sebagai resiko besar terhadap keberagaman informasi? Hotelling menjelaskan bahkan kompetisi yang berada di luar struktur oligopoli atau monopoli sekalipun belum tentu bisa menghasilkan keragaman yang optimal. Sejak tahun 1929, Hotelling secara matematis dapat menunjukkan bahwa dalam pasar yang kompetitif bagi produsen, kebijakan untuk membuat produk yang “serupa tapi tak sama” adalah keputusan yang rasional. Kompetisi mengarahkan produsen kepada konservatisme dan perilaku menghindari resiko. Menawarkan perbedaan diantara rival produsen, baik dalam masalah harga maupun komposisi kualitas dalam kompetisi yang ketat, dianggap sebagai tindakan yang berbahaya. Menurut Hotelling itulah sebabnya mengapa khalayak, hampir dimana-mana, dihadapkan pada produk yang terlalu homogen. Apa yang dilakukan produsen adalah membuat produk barunya hampir sama dengan produk yang lama dengan mengaplikasikan beberapa perubahan kecil yang seakan terlihat sebagai “pembaharuan” kepada sebanyak-banyaknya khalayak. Selalu ada tendensi untuk hanya menerapkan perubahan kecil agar komoditas baru tersebut mendapatkan konsumen lebih banyak lagi dan dapat

---

<sup>71</sup> D.Mcquail, K. Sione (eds), *Media Policy: Convergence, Concentration, and Commerce*, (Euromedia Research Group. SAGE, London.) Hlm. 39.

<sup>72</sup> David Croteau, William Hoynes. 2006. *Op.cit.* Hlm 159

<sup>73</sup> *Ibid*

bersaing dengan kompetitor dalam pasar yang massal.<sup>74</sup> Argumen Hotelling tersebut senada dengan pernyataan Doyle yang menyatakan bahwa produk media bersifat immaterial, karena berbentuk pesan dan makna, dapat dengan mudah sedikit dimodifikasi dan dibungkus ulang tanpa ada biaya tambahan untuk kemudian dilempar kembali ke pasar.

Dalam jurnalnya, '*Stability in Competition*', H. Hotelling menyebutkan ada tiga kemungkinan dampak dari integrasi terhadap keragaman. Pertama, integrasi dapat mendorong pelaku monopoli untuk meningkatkan keragaman, karena mereka mungkin ingin menghindari kanibalisme antar media yang mereka miliki sendiri. Kedua, integrasi dapat mengurangi keragaman apabila integrasinya bersifat *consolidating*, yaitu ketika dua perusahaan melebur menjadi satu perusahaan yang aktif. Ketiga, pertimbangan untuk mencegah masuknya pesaing baru dapat mendorong pemilik media yang berintegrasi untuk memenuhi pasar dengan produk-produk yang beraneka ragam. Secara kasar, motivasi dari kemungkinan ketiga dan pertama untuk menghasilkan produk yang terdiferensiasi, akan menjadikan produk dari media yang berintegrasi "beragam, tapi tidak signifikan".

Menurut Shoemaker dan Reese proses kreasi produk media, yang dalam penelitian ini difokuskan pada program televisi, dipengaruhi banyak faktor yaitu individu, rutinitas media, organisasi media, lingkungan ekstra media, dan ideologi media. Lalu sejauh apakah perubahan yang dibawa oleh integrasi dapat mempengaruhi faktor-faktor tersebut?

### **II.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Isi Media**

Mengikuti pemikiran yang dikemukakan Pamela J Shoemaker dan Stephen D. Reese mengenai politik representasi media, ia memberi penegasan bahwa dalam memproduksi realitas, pihak media sudah menciptakan konstruksi serta sudut pandang tertentu terhadap realitas sosial yang dihadapi. Semua ini terjadi dalam tatanan bersifat hierarkis serta berlangsung simultan melalui berbagai mekanisme berikut:

---

<sup>74</sup> H. Hotelling, '*Stability in Competition*', (*Economic Journal* 39(1)). hlm 54

Pertama, tingkatan individual. Pada tahap ini, sikap, kepentingan, dan latar belakang keyakinan seorang praktisi media dianggap mempunyai pengaruh dalam menciptakan konstruksi sosial. Artinya, seorang praktisi memiliki orientasi nilai tertentu dalam berhadapan dengan realitas yang sedang terjadi.

Kedua, tingkatan rutinitas. Ini merupakan tahap ketika praktisi media sudah dibiasakan menjalani pekerjaan dengan prosedur pasti dan teratur.

Ketiga, tingkatan organisasi. Ini berarti tujuan dan kebijakan organisasi yang lebih besar merupakan kekuatan yang tidak dapat dielakkan. Jadi, representasi yang dijalankan media bukan hasil kerja bersifat perseorangan, melainkan kerja kelompok yang menunjukkan aspek kolektivitas.

Keempat, tingkatan esktramedia yaitu kekuatan dari pihak luar yang mempengaruhi kinerja media, seperti kekuasaan negara, ancaman dari kelompok sosial tertentu, maupun yang berkaitan dengan persoalan pengiklan dan selera masyarakat.

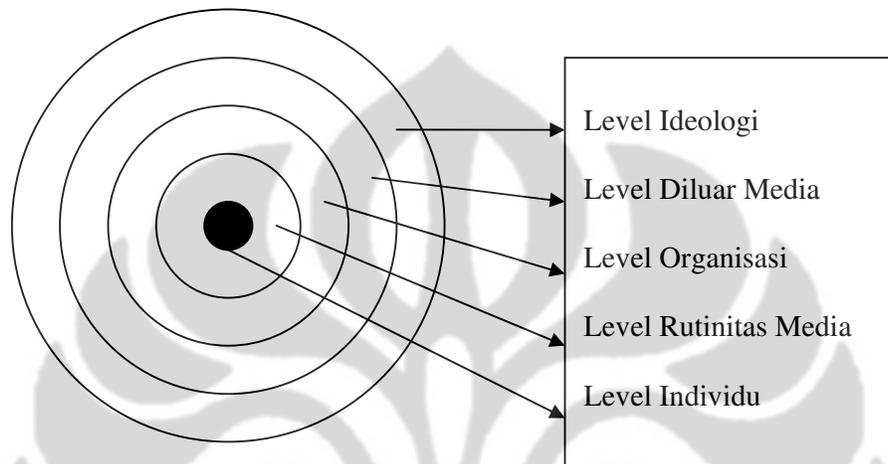
Kelima, tingkatan ideologis yang secara menonjol lebih berhubungan dengan tuntutan dan kepentingan sosial masyarakat secara lebih luas<sup>75</sup>.

Level-level ini menjadi faktor-faktor yang mempunyai potensi untuk memberikan pengaruh kepada isi dari sebuah media. Teori yang diajukan oleh Shoemaker dan Reese menyebutkan level yang berada paling luar dari pusat lingkaran adalah yang paling kuat pengaruhnya, namun sebaliknya level yang berada paling dekat ke pusat lingkaran justru memiliki akses yang lebih besar untuk menentukan isi media. Sebagai contoh, seorang reporter yang memproduksi sebuah berita memiliki akses lebih besar untuk menentukan isi beritanya dibandingkan pihak-pihak yang berada pada level ekstramedia. Reporterlah yang menentukan bagaimana berita akan disusun, kata-kata seperti apa yang akan dipakai, potongan wawancara mana yang akan dipilih. Tentunya semua pertimbangan reporter itu dipengaruhi oleh level-level yang berada di atasnya. Ia akan berusaha mengimbangi nilai-nilai pribadi yang dimilikinya dengan tujuan serta visi-misi organisasi media tempat ia bekerja melalui budaya atau rutinitas yang telah ditetapkan.

---

<sup>75</sup> Shoemaker J. Pamela & Stephen D. Reese. *Op.Cit.* Hlm. 63-251

Dalam kaitannya dengan penelitian ini yang akan diteliti adalah level organisasi, rutinitas, dan individu yang berada pada lingkup internal sebuah media. Penelitian ini coba difokuskan kepada level-level yang terkena dampak langsung dari integrasi horizontal dimana level-level tersebutlah yang menentukan proses produksi yang terjadi didalam Trans Corpora.



**Bagan 2.2.** Faktor-faktor yang mempengaruhi isi media dalam model hirarki.<sup>76</sup>

### II.3.1. Pengaruh Organisasi Media terhadap Isi Media

Organisasi media adalah kesatuan sosial, formal, dan ekonomis yang mempekerjakan pekerja media untuk memproduksi konten media. Media mempunyai batasan-batasan yang jelas, diarahkan oleh tujuan, merupakan gabungan bagian yang bergantung satu sama lain, dan terstruktur secara birokratis – anggotanya menerapkan spesialisasi dalam peran yang dibakukan.<sup>77</sup> Sebuah organisasi media dapat didefinisikan sebagai lingkungan sosial, formal, biasanya bertujuan untuk kepentingan ekonomi yang mempekerjakan pekerja media untuk memproduksi konten media. Organisasi ini mempunyai batasan yang jelas untuk

<sup>76</sup> *Ibid.* hlm. 64

<sup>77</sup> *Ibid.* Hal 144

mengetahui siapa yang menjadi anggotanya dan siapa yang tidak.<sup>78</sup> Media merupakan sebuah organisasi yang bisa didefinisikan sebagai entitas sosial, formal, dan ekonomi, yang mempekerjakan pekerja media dalam rangka memproduksi konten media dalam kerangka aturan yang mengawal tujuan organisasi. Salah satu batasan yang mengatur kehidupan media adalah tujuan ekonomi.<sup>79</sup>

Pengaruh organisasi media berada di atas pengaruh individu maupun rutinitas. Organisasi berkaitan dengan kepemilikan, tujuan, dan kebijakan makro. Rutinitas media sebelumnya telah membentuk konteks bagi individu-individu, dimana dalam sebuah organisasi terdapat peran dan jabatan yang terspesialisasi, masing-masing memiliki rutinitasnya sendiri. Namun, kebijakan yang datang dari level atas organisasi dapat menggagalkan rutinitas yang ada di bagian bawah organisasi. Pemimpin-pemimpin organisasi membuat dan memaksakan kebijakan demi tercapainya tujuan organisasional meskipun mereka sendiri juga memiliki rutinitas yang terspesialisasi.<sup>80</sup>

Tiap organisasi mempunyai perbedaan dalam menyelesaikan proses produksi mereka. Hal yang paling membantu kita dalam mengetahui efek dari pengaruh organisasi dalam menyelesaikan masalahnya terhadap konten media adalah dengan memetakan susunan organisasi tersebut. Pertanyaan yang perlu dijawab dalam memetakan sebuah organisasi adalah:

1. Apa peranan organisasi tersebut?
2. Bagaimana struktur organisasinya?
3. Apa kebijakan organisasi dan bagaimana hal tersebut di implementasikan?
4. Bagaimana kebijakan tersebut dijalankan?<sup>81</sup>

Bagaimana struktur organisasi mempengaruhi muatan tayangan di media? Struktur secara sederhana merefleksikan keputusan organisasi dalam

---

<sup>78</sup> *Ibid.* hal.144

<sup>79</sup> David Croteau., William Hoynes. 1997.*Op.Cit.* Hlm 149-150

<sup>80</sup> *Ibid.* Hal 140

<sup>81</sup> *Ibid.* hal. 142-143

menempatkan sumberdaya dan bagaimana mereka merespon lingkungan.<sup>82</sup> Sebuah produk media, khususnya televisi yang memerlukan dukungan teknologi tinggi, merupakan hasil campur tangan banyak individu dengan rutinitas, kewajiban, dan wewenangnya masing-masing. Seperti halnya sebuah organisasi yang umum, 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. Sebuah organisasi memformulasikan konflik, bagian tak terhindarkan dari operasi media yang kompleks, dan struktur merepresentasikan pemetaan wewenang ketika para pekerja bersaing dan saling tawar-menawar kepentingan.<sup>83</sup> Apa yang menjadi batasan atau panduan dari proses negosiasi dan diskusi dalam media? Semua itu sangat tergantung dari kebijakan dan tujuan media itu sendiri.

### **II.3.2. Pengaruh Rutinitas Media terhadap Isi Media**

Untuk lebih memahami pekerja media, kita harus meneliti rutinitas yang mereka alami dalam pekerjaannya. Manusia adalah mahluk sosial yang berpartisipasi dalam sebuah pola aksi yang tidak diciptakan sendiri oleh mereka. Mereka berbicara dalam bahasa grup, dan berpikir seperti pikiran grup.<sup>84</sup> Organisasi media harus menemukan cara yang efektif untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bahan produksi mereka. Rutinitas ini telah berkembang untuk memenuhi kebutuhan dari sistem yang ada dan telah di standarisasi, institusionalisasi, dan dimengerti oleh mereka yang menggunakannya.<sup>85</sup> Fungsi dari rutinitas adalah memastikan sistem media berjalan sesuai perkiraan dan tidak bisa dengan mudah mengalami kegagalan.<sup>86</sup> Sebuah produk media adalah hasil dari proses kerjasama antara banyak bagian dalam organisasi media sehingga membutuhkan pola kerja yang pasti. Selain itu, media massa khususnya media televisi, bersinggungan langsung dengan perangkat teknologi yang kompleks dan membutuhkan penanganan yang sistematis.

---

<sup>82</sup> *Ibid.* hal. 155

<sup>83</sup> *Ibid*

<sup>84</sup> *Ibid.* hal. 105

<sup>85</sup> *Ibid.* hal.117

<sup>86</sup> *Ibid.* hal 106

Rutinitas media tidak dibangun secara acak. Melihat dari terbatasnya sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dan tidak terbatasnya persediaan dari bahan materi, rutinitas adalah respon praktis dari kebutuhan pekerja dan organisasi media. Pekerjaan dari organisasi media ini adalah untuk mengantarkan, dengan waktu dan ruang yang terbatas, produk yang paling bisa diterima konsumen adalah cara yang paling efisien. Karena mayoritas organisasi media adalah perusahaan yang mencari keuntungan, maka mereka cenderung untuk membuat produk yang bisa dijual lebih dari ongkos produksinya.<sup>87</sup> Media bisa dideskripsikan seperti halnya bidang bisnis lain yang berjuang mencari pembeli untuk produknya. Media karenanya harus mengumpulkan dan memproses bahan baku (berita, komedi, musik) yang umumnya didapatkan dari pemasok (sumber berita, komedian, musisi) di luar organisasi, lalu menjualnya ke pembeli (pemirsa).<sup>88</sup> Kerangka berfikir Shoemaker and Reese sebenarnya ditujukan pada rutinitas media yang memproduksi berita, maka dari itu mereka menganggap terkadang orientasi terhadap pemirsa tidak begitu signifikan dibanding nilai berita yang ada.<sup>89</sup> Namun karena penelitian ini memiliki fokus terhadap sisi hiburan dari media maka orientasi terhadap pemirsa dianggap lebih berpengaruh terhadap rutinitas. Seperti pendapat Shoemaker dan Reese yang menyebutkan bahwa pertanyaan “apa yang menjadi berita?” lebih sulit dibandingkan “apa yang bisa dijual?” Dalam arti lain, seorang editor berita tidak bisa menentukan arah dari peristiwa yang faktual dan karenanya tidak bisa membuat berita menjadi seperti yang diinginkan pemirsanya. Berbeda dengan produser sebuah acara hiburan yang dapat dengan mudah merubah komposisi acaranya karena sifat tayangan yang non-faktual. Mereka dapat dengan leluasa berinteraksi dengan khalayak untuk mengetahui selera mereka. Data dari lembaga rating terkadang menjadi sumber informasi bagi mereka untuk mengetahui dan mengikuti keinginan pemirsanya.<sup>90</sup>

Walaupun kita tidak menganggap pekerja industri televisi sebagai kaum kerah biru, namun proses produksi tayangan di televisi kurang lebih terorganisasi

---

<sup>87</sup> *Ibid.* hal.109

<sup>88</sup> *Ibid.*

<sup>89</sup> *Ibid.* hal 117

<sup>90</sup> *Ibid.* hal 110

seperti sebuah pabrik.<sup>91</sup> Pekerjaan dari media adalah untuk mengantarkan, dalam ruang dan waktu yang terbatas, produk yang paling dapat diterima konsumen dengan efisien. Industri televisi seperti industri lainnya membutuhkan rutinitas untuk mendorong efisiensi berkaitan dengan tenggat waktu, banyaknya orang yang terlibat, teknologi yang rumit, dan prosedur yang baku. Semua faktor itu menurut Bantz dan koleganya dapat menghasilkan ”tayangan yang secara teknis seragam, menarik secara visual, mudah dimengerti, bertempo cepat, berorientasi masyarakat umum, dan diproduksi dalam waktu yang sangat minim.”<sup>92</sup>

Rutinitas yang terstruktur dengan ketat ini seringkali kekurangan fleksibilitas. Bagi pekerja media, struktur ”pabrik” yang terspesialisasi dengan ketat berarti kurangnya penanaman nilai pribadi dan kontrol atas hasil jadi dari sebuah produk media. Lingkungan ”pabrik” tidak mendukung nilai profesionalisme individu untuk diterapkan pada produk media jika berlawanan dengan produktifitas pekerja dan industri secara keseluruhan.<sup>93</sup> Rutinitas mempunyai dampak besar terhadap produksi dari sebuah konten simbolis. Mereka membentuk lingkungan dimana individu pekerja media melakukan pekerjaannya. Beberapa metafora menggambarkan media telah di borgol oleh rutinitas mereka sendiri.<sup>94</sup>

Sebuah media kadang membutuhkan eksklusifitas untuk menarik penonton. Eksklusifitas tidak akan tercapai jika pola yang dipakai adalah rutinitas media yang umum. Namun seberapa sering itu dilakukan? Shoemaker dan Reese menyatakan umumnya media tidak terlalu berani melakukannya karena resiko untuk tampil terlalu berbeda dan bahkan menyimpang bisa membahayakan media tersebut.<sup>95</sup> Kita bisa melihatnya dalam pemrograman tayangan pada *prime time* dan keseragaman format acara di televisi.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, peneliti ingin melihat apakah rutinitas yang terdapat di dalam institusi Trans Corpora mempengaruhi proses kreatif mereka dalam proses produksi tayangan di Trans TV dan Trans|7.

---

<sup>91</sup> *Ibid.* hal 107

<sup>92</sup> G. C. Wilhoit & H. De Cock. *Mass communication review yearbook, Vol. 2.* (Beverly Hills : SAGE. 1981). Hlm 371

<sup>93</sup> Shoemaker J. Pamela & Stephen D. Reese. *Op.Cit.* Hlm 108

<sup>94</sup> *Ibid.* hal. 137

<sup>95</sup> *Ibid.* hal. 125

#### II.4. Hubungan Organisasi Media dengan Pekerja Media

Faktor individu menjadi faktor pertama yang berperan dalam pembentukan konten media. Karakteristik, latarbelakang personal maupun profesional, prilaku, serta peran profesional seorang pekerja media dapat mempengaruhi isi media.<sup>96</sup> Namun seberapa besar pengaruhnya? Weaver dan Wilhoit dalam Shoemaker dan Reese mengatakan bahwa latarbelakang individu terhadap nilai dan isi media cenderung lemah, mengingat kekuatan rutinitas dan kebijakan organisasi media.<sup>97</sup> Shoemaker dan Reese mengajukan bagan yang menunjukkan bahwa diantara aspek latarbelakang individu dengan dampak terhadap isi media, terdapat poin peran atau jabatan profesional apa yang dipegang individu dan seberapa besar kekuatan individu itu dalam sebuah organisasi media.

Menjawab ini semua tentunya kita harus melihat kembali hierarki kekuasaan pada struktur organisasi tersebut. Semakin tinggi posisi seorang individu maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap isi media. Pemilik media atau wakil eksekutif yang mereka tunjuk menjadi penentu akhir dari apa yang akan dilakukan sebuah perusahaan media. Jika ada karyawan yang tidak setuju dengan keputusan tersebut, mereka dipersilahkan untuk mengundurkan diri. pemilik media akan mencari penggantinya dan rutinitas selalu bisa disesuaikan.<sup>98</sup>

Dalam kebanyakan organisasi media terdapat tiga level umum. Pegawai garis depan, seperti penulis, reporter, dan staf kreatif, yang mengumpulkan dan membungkus bahan media. Level menengah yang terdiri dari manajer, editor, produser, dan lainnya yang mengkordinasikan proses dan mediasi antara tingkat dasar dan atas dari sebuah organisasi. Dan level atas perusahaan yang membuat kebijakan perusahaan, mengatur biaya, membuat keputusan penting, melindungi kepentingan iklan dan politik pada perusahaan, dan saat diperlukan mereka mempertahankan karyawan dari tekanan pihak luar.<sup>99</sup>

Peran tersebut mengarah kepada struktur organisasi yang akan menentukan wewenang dan kewajiban dari tiap individu di dalam organisasi. Kebebasan

---

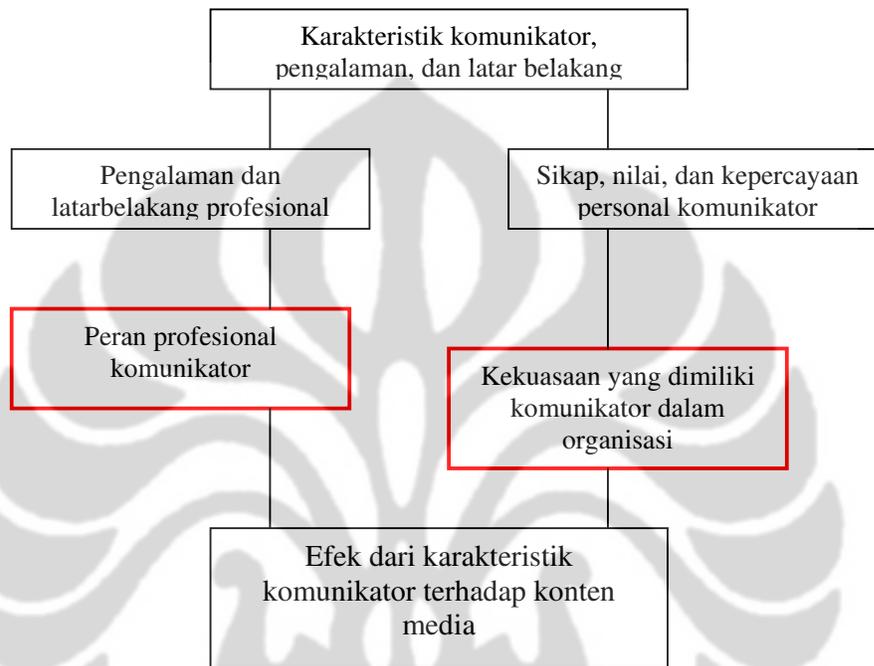
<sup>96</sup> *Ibid.* hal. 102

<sup>97</sup> *Ibid.* hal 78

<sup>98</sup> *Ibid.* hal 163

<sup>99</sup> *Ibid.* hal.151

individu dalam membuat keputusan akan selalu kalah oleh kepentingan perusahaan yang lebih besar, yaitu demi kepentingan ekonomi.<sup>100</sup> Hal tersebut akan mempengaruhi produk yang diproduksi oleh sebuah organisasi media.



**Bagan 2.1** Bagaimana faktor yang terkait dengan komunikator dapat mempengaruhi konten media.<sup>101</sup>

Lebih lanjut Effendi Gazali menjelaskan bahwa ekspansi *market regulation* dengan konglomerasi dan konsentrasi hanya akan menempatkan pekerja media pada posisi tawar yang lemah. Pertimbangan efisiensi menurut Effendi Gazali seringkali menjadi alasan korporat dibalik ancaman pengurangan kesejahteraan pekerja media. Ini berarti para pekerja media tidak bisa lagi menghayati dirinya sebagai *craftsmen* (pekerja seutuhnya, yang mampu mengekspresikan kreativitas, idealisme, dan aspirasi mereka), tetapi lebih sebagai *one-dimensional man* yakni tidak lebih dari sekedar salah satu faktor produksi dalam keseluruhan proses

<sup>100</sup> *Ibid.* hal.173

<sup>101</sup> *Ibid.* hal.65

produksi. Effendi Gazali berpendapat bahwa kecenderungan seperti itu lahir dari faktor-faktor struktural dimana para pekerja media berkarya.<sup>102</sup> Posisi pekerja media yang sedemikian rupa membuat mereka dituntut dan dikendalikan oleh organisasi. Keadaan tersebut tentunya mempengaruhi bagaimana proses produksi dalam suatu media berjalan.

## **II.5. Budaya Organisasi Media dan Implikasinya pada Budaya Produksi Media.**

Seperti telah disebutkan, organisasi adalah suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Organisasi, sebagai suatu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, yang menjadi pegangan bagi mereka yang terlibat di dalam organisasi, yang menjadi faktor pembeda terhadap organisasi lain, dan menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi, dalam interaksi antar-anggota organisasi, serta interaksi dengan lingkungan dan organisasi lainnya.<sup>103</sup> Budaya Organisasi dibentuk oleh mereka yang terlibat dalam organisasi (mulai dari pemilik, pimpinan, sampai ke pegawai), dengan mengacu pada etika organisasi, peraturan kerja dan tipe struktur organisasi. Sumber utama budaya organisasi pada awalnya adalah pemilik, pendiri dan atau pemimpin yang pertama, karena merekalah yang pertama-tama menentukan misi, visi, strategi, filosofi, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.<sup>104</sup>

Menurut teori ada tiga jenis pemahaman mengenai organisasi dan budayanya, salah satunya adalah *Scientific Management*/Teori Klasik.<sup>105</sup> Pada pandangan ini individu di dalam sebuah organisasi dipandang sebagai individu yang tergerak atas motivasi terhadap uang dan penghargaan materiil. Perusahaan

---

<sup>102</sup>Effendi Gazali. *Op.Cit.* Hal 11-12.

<sup>103</sup> Richard West, Lynn H.Turner. *Introducing Communication Theory: Analysis and Application.* (McGraw Hill, 2007). Hlm. 301.

<sup>104</sup> *Ibid.* Hlm. 304

<sup>105</sup> Brent D. Ruben. *Communication and Human Behavior.* (Prentice Hall.1992). Hal 388

memperkirakan optimalisasi produktivitas akan terwujud melalui pekerja yang terspesialisasi dan hirarki tanggungjawabnya jelas. Sebagai ganjaran atas usaha pekerja tersebut maka perusahaan memberi penghargaan yang pantas, sesuai besarnya usaha pekerja.<sup>106</sup>

Beberapa prinsip kunci dari teori klasik adalah:

- **Pembagian kerja.** Dengan spesialisasi maka output yang dihasilkan akan meningkat karena pekerja bekerja secara efisien.
- **Otoritas.** Seorang atasan harus bisa memberi perintah. Perintah memberi mereka hak atas pekerja. Namun sejalan dengan perintah muncul juga tanggungjawab.
- **Disiplin.** pekerja harus mematuhi dan menghormati peraturan.
- **Pengawasan yang ketat.** merupakan pra syarat yang memungkinkan disiplin pekerja berjalan dengan baik. Seringkali pengawasan dilakukan sendiri oleh pimpinan tingkat atas.
- **Kesatuan komando.** setiap pekerja hanya menerima perintah dari satu orang yang superior.
- **Kesatuan arah.** setiap grup dalam aktifitas organisasi yang memiliki kesamaan tujuan diatur oleh satu atasan yang menggunakan satu perencanaan.
- **Minat individual dan tujuan organisasi.** Minat dari pekerja manapun tidak boleh melangkahi tujuan dari keseluruhan organisasi.
- **Sentralisasi.** Ini mengacu kepada derajat pengikutsertaan subordinat (bawahan) dalam pengambilan keputusan. Apakah keputusan diambil di level manajemen (sentralisasi) atau di level bawah (desentralisasi).
- **Penghargaan yang wajar.** pekerja harus diganjar penghargaan yang adil sesuai kerja kerasnya.
- **Perintah.** Baik pekerja maupun materi lain milik perusahaan harus bekerja di tempat yang tepat dan di waktu yang tepat (efisiensi).

---

<sup>106</sup> *Ibid*

- **Inisiatif.** Pekerja yang ingin mengambil inisiatif biasanya memerlukan usaha yang keras.
- **Spirit korps.** Memajukan semangat dan rasa memiliki dalam kelompok akan membangun harmoni dan kesatuan dalam organisasi.<sup>107</sup>

Fungsi komunikasi dalam pandangan ini adalah untuk menyediakan informasi bagi pekerja dalam bentuk perintah yang diharapkan akan memperjelas lingkup tanggungjawab pekerjaan, sekaligus penyampai informasi kepada pekerja mengenai penghargaan yang akan mereka dapatkan jika berhasil menyelesaikan tanggungjawabnya dengan baik.<sup>108</sup> Organisasi industri yang besar, organisasi militer, badan-badan pemerintahan dan bahkan lembaga pendidikan sering mewakili pendekatan teori ini.<sup>109</sup>

Perbedaan antara organisasi media dengan organisasi lainnya terdapat pada posisi organisasi media di masyarakat. McQuail menyebutkan setidaknya ada enam pihak yang berhubungan dengan media, yaitu pemerintah, khalayak, pengiklan sebagai klien, pemilik yang berorientasi keuntungan, pemasok produk media seperti rumah produksi, dan tokoh pendukung acara mulai dari kalangan bawah hingga kalangan elit.<sup>110</sup> Posisi yang demikian membuat aktifitas organisasi media lebih penuh dengan tekanan dibanding organisasi lainnya. Dalam iklim kerja yang penuh persaingan di industri media dan tuntutan dari pemilik untuk menghasilkan keuntungan, maka budaya kompetisi, kerja keras, dan orientasi pada hasil, kini semakin keras ditanamkan kepada karyawan media.<sup>111</sup>

Budaya organisasi media seperti ini dianggap menentukan kemampuan media untuk mengatasi perubahan lingkungan, bahkan secara langsung mempengaruhi kinerja ekonominya. Jika kinerja yang tinggi merupakan hasil dari koherensi dan konsistensi internal antara budaya dan strategi, maka adalah tugas manajemen senior untuk memastikan bahwa faktor budaya ini dilibatkan dalam

---

<sup>107</sup> Stephen P. Robbins. *Organizational Theory. Structure, Design and Applications, 3rd edition.* (Prentice Hall, 2004). Hal 36.

<sup>108</sup> Brent D. Ruben. *Op.Cit.* hal 389

<sup>109</sup> Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi.* Bumi Aksara, 2007. Hal 40.

<sup>110</sup> Denis McQuail. *Op.Cit.* Hlm. 141.

<sup>111</sup> Albarran, Alan B, Chan-Olmsted, Sylvia M. *Handbook of Media Management and Economics.* (Routledge, 2006). Hlm 181.

menentukan inisiatif-inisiatif strategi. Strategi bisnis perlu didukung, bukan hanya oleh struktur dan sistem, tetapi juga oleh budaya.<sup>112</sup>

Ketika media terkena dampak komersialisasi dan uang mengalir masuk ke media, budaya jurnalisme dan profesional pekerja media mengalami beberapa perubahan.<sup>113</sup> Berkowitz menyebutkan telah terjadi konflik antara norma-norma profesionalisme pekerja media dengan norma bisnis yang diterapkan oleh pemilik media. Jurnalis dan pekerja media secara umum dituntut untuk melaksanakan tugas sesuai tanggungjawabnya yang luas kepada publik, seperti misalnya menyajikan laporan berita yang faktual, akurat, dan lengkap untuk menghindari pemberitaan yang parsial. Tuntutan semacam itu memerlukan toleransi waktu karena proses pengumpulan data yang cukup panjang. Di wilayah hiburan, pekerja media juga dituntut menghadirkan tayangan yang mendidik dan bebas dari isu-isu kekerasan, seks, dan horor yang selama ini menjadi andalan media untuk menarik penonton. Nyatanya, itu berlawanan dengan nilai-nilai efisiensi dan orientasi bisnis yang dimiliki pemilik media. Pemilik media menuntut pekerjanya untuk membuat produk media dengan efisien, cepat, dan menguntungkan.<sup>114</sup>

Konflik ini semakin dipertajam dengan ketatnya persaingan antar organisasi media dalam memperebutkan berita, pekerja media, prestise, dan tentunya uang pengiklan. Pemilik media memastikan bisnis terus berjalan dan berusaha meredam konflik yang terjadi. Menurut James Curran, cara yang biasa ditempuh pemilik media untuk mendorong kinerja pekerjanya adalah dengan memberikan bonus dan insentif sebagai tambahan dari gaji pokok.<sup>115</sup> Perusahaan media jurnalis tersebut secara bersamaan juga mendapat prestise dan tentunya peningkatan *rating*.<sup>116</sup> Hal ini menimbulkan persaingan antar pekerja media baik di dalam maupun antar-perusahaan dengan motivasi prestise dan, tentunya, ekonomi.

---

<sup>112</sup> *Ibid*

<sup>113</sup> Myung-Jin Park, James Curran. *De-Westernizing Media Studies*. Routledge, 2000. Hlm 22.

<sup>114</sup> Daniel Allen Berkowitz. *Social Meanings of News: A Text-reader*. SAGE, 1997. Hlm. 129.

<sup>115</sup> Myung-Jin Park, James Curran. *Op.Cit*. Hlm 22.

<sup>116</sup> *Ibid*.

## II.6. Hipotesis Kerja

Ada pengaruh integrasi horizontal di bawah payung Trans Corpora terhadap berbagai aspek dalam proses produksi tayangan non jurnalistik di Trans TV dan Transl7.

