

SURAT TUGAS
LETTER OF ASSIGNMENT

Nomor/Number : 15 / 001 /F-Stgs/III/ 2017

Tentang
Concerning

PENGEMBANGAN BAHAN PENGAJARAN
DEVELOPING TEACHING CONTENT

--oo0oo--

Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana, memberikan tugas kepada dosen di bawah ini :
Dean Faculty of Communication Mercu Buana University, assigns to:

Nama dosen lengkap gelar/ <i>Lecturer's name with titles</i>	: Morissan, SH, MA.
NIDN/NUPN/NIDK/NIK/ <i>Lecturer's ID Number</i>	: 0301056505
Program studi/ <i>Department</i>	: Ilmu Komunikasi
Jabatan akademik/ <i>Academic rank</i>	: Lektor Kepala 400
Nomor telepon aktif/ <i>Telephone number</i>	: 081285844395
Alamat e-mail / <i>active email address</i>	: morissan@yahoo.com

Bahwa dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk itu kepada dosen tersebut diberikan tugas untuk mengembangkan bahan pengajaran seperti antara lain: diktat, modul, petunjuk praktikum, model, alat bantu, audio visual, naskah tutorial. Adapun bahan pengajaran yang dikembangkan terkait dengan mata kuliah yang diajarkan oleh dosen bersangkutan.

That in the context of implementing the Tri Dharma of Higher Education, the lecturer is given the task of developing teaching materials such as: diktats, modules, practical instructions, models, aids, audio visuals, tutorial texts. The teaching materials developed are related to the courses taught by the lecturer concerned.

Demikian, agar penugasan pengajaran ini dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab.
This assignment must be carried out very responsibly.



Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi
(Dr. Agustina Zubair, MSi)
NIP 100660244

Dikeluarkan di/ *issued in* : Jakarta
Pada Tanggal/ *dated on* : 02 November 2017



MODUL PERKULIAHAN 1

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Pengertian Manajemen

Fakultas
Ilmu
Komunikasi

Program Studi
Penyiaran

Kuliah
Manajemen
Media
Penyiaran

Kode MK
41011

Disusun Oleh
Morissan, M.A

Abstrak

Bagian ini membahas mengenai manajemen media penyiaran yang mencakup pengertian manajemen dan fungsi manajemen. Sebagaimana organisasi atau perusahaan lain, media penyiaran menggunakan manajemen dalam menjalankan kegiatannya.

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai pengertian manajemen
2. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai fungsi manajemen
3. Memahami dan mampu menjelaskan tujuan media penyiaran

Pembahasan

Mengelola bisnis media penyiaran merupakan salah satu bisnis yang paling sulit dan paling menantang dibandingkan dengan jenis industri lainnya. Mengelola media penyiaran pada dasarnya adalah mengelola manusia. Keberhasilan media penyiaran sejatinya ditopang oleh kreativitas manusia yang bekerja pada tiga pilar utama yang merupakan fungsi vital yang dimiliki setiap media penyiaran yaitu teknik, program dan pemasaran.

Keberhasilan media penyiaran bergantung pada bagaimana kualitas orang-orang yang bekerja pada ketiga bidang tersebut. Namun demikian, kualitas manusia saja tidak cukup jika tidak disertai dengan kemampuan pimpinan media penyiaran bersangkutan mengelola sumber daya manusia yang ada. Karena alasan inilah manajemen yang baik mutlak diperlukan pada media penyiaran.

Mengelola suatu media penyiaran memberikan tantangan yang tidak mudah kepada pengelolanya, sebagaimana ditegaskan Peter Pringle (1991): *Few management position offers challenges equal to those of managing a commercial radio or television station* (tidak banyak posisi manajemen yang memberikan tantangan yang setara dengan mengelola suatu stasiun radio dan televisi lokal).¹ Tantangan yang harus dihadapi manajemen media penyiaran disebabkan oleh dua hal. *Pertama*, sebagaimana perusahaan lainnya, media penyiaran dalam kegiatan operasionalnya harus dapat memenuhi harapan pemilik dan pemegang saham untuk menjadi perusahaan yang sehat dan mampu menghasilkan keuntungan. Namun di pihak lain, sebagai tantangan *kedua*, media penyiaran harus mampu memenuhi kepentingan masyarakat (komunitas) dimana media bersangkutan berada, sebagai ketentuan yang harus dipenuhi ketika media penyiaran bersangkutan menerima izin siaran (lisensi) yang diberikan negara.

Dengan demikian, upaya untuk menyeimbangkan antara memenuhi kepentingan pemilik dan kepentingan masyarakat memberikan tantangan tersendiri kepada pihak manajemen media penyiaran. Media penyiaran pada dasarnya harus mampu melaksanakan berbagai fungsi yaitu antara lain fungsinya sebagai media untuk beriklan, media hiburan, media informasi dan media pelayanan. Untuk mampu melaksanakan seluruh fungsi tersebut sekaligus dapat memenuhi kepentingan pemasang iklan, audien serta pemilik dan karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen.

Tantangan lainnya berasal dari persaingan yang berasal dari berbagai media penyiaran yang ada. Berbagai stasiun radio dan televisi saling bersaing secara langsung untuk mendapatkan sebanyak mungkin pemasang iklan dan audien. Selain persaingan secara

¹ Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991. Hal 2.

langsung dengan media penyiaran lainnya, stasiun radio dan televisi juga harus bersaing dengan jenis media massa lainnya seperti televisi kabel, Internet, VCD dan DVD.

Sebagaimana organisasi atau perusahaan lain, media penyiaran menggunakan manajemen dalam menjalankan kegiatannya, dan setiap orang yang mempunyai tanggungjawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya dengan menjalankan fungsi manajemen disebut dengan **manajer**². Pada dasarnya, manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan menjadi lebih sulit. Ada tiga alasan utama mengapa manajemen diperlukan:³

1. **Untuk mencapai tujuan.** Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Untuk menjaga keseimbangan.** Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
3. **Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.** Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda; salah satu cara yang umum yang banyak digunakan adalah dengan menggunakan patokan efisiensi dan efektivitas.

PENGERTIAN MANAJEMEN

Kita mungkin sangat sering mendengar kata 'manajemen' namun jika seseorang ditanya mengenai apakah manajemen itu, maka jawabannya bisa sangat beragam. Hal ini tidak mengherankan karena tanggung jawab yang tercakup dalam manajemen bisa sangat beragam dan sekaligus kompleks. Kita akan melihat beberapa pengertian mengenai manajemen sebagai berikut:

- Schoderbek, Cosier dan Aplin memberikan definisi manajemen sebagai: *A process of achieving organizational goal through others*⁴ (Suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pihak-pihak lain).
- Stoner memberikan definisi manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan⁵.
- Pandangan lain yang lebih menekankan pada aspek sumber daya (*resource acquisition*) dan kegiatan koordinasi dikemukakan oleh Pringle, Jennings dan Longenecker yang mendefinisikan manajemen sebagai: *Management is the process of acquiring and*

² Diadaptasi dari T Hani Handoko, Manajemen Edisi II, BPFE, Yogyakarta, 1994. Hal 17

³ T Hani Handoko, hal 6.

⁴ Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition, Business Publication, 1985. Hal 8.

⁵ James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

*combining human, financial, informational and physical resources to attain the organization's primary goal of producing a product or service desired by some segment of society.*⁶

(Manajemen adalah proses memperoleh dan mengkombinasikan sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik untuk mencapai tujuan utama organisasi yaitu menghasilkan suatu barang atau jasa yang diinginkan sebagian segmen masyarakat).

- Howard Carlisle (1987) mengemukakan pengertian manajemen yang lebih menekankan pada pelaksanaan fungsi manajer yaitu: *directing, coordinating, and influencing the operation of an organization so as to obtain desired results and enhance total performance*⁷ (mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mempengaruhi operasional suatu organisasi agar mencapai hasil yang diinginkan serta mendorong kinerjanya secara total).
- Wayne Mondy (1983)⁸ dan rekan memberikan definisi manajemen yang lebih menekankan pada faktor manusia dan materi sebagai berikut: *the process of planning, organizing, influencing and controlling to accomplish organizational goals through the coordinated use of human and material resources. (proses perencanaan, pengorganisasian, mempengaruhi dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi melalui koordinasi penggunaan sumber daya manusia dan materi). Untuk selanjutnya, kita akan menggunakan definisi oleh Mondy ini dalam membahas manajemen media penyiaran berikut ini.*

TINGKATAN MANAJEMEN

Orang sering beranggapan bahwa manajemen adalah segala hal yang terkait dengan orang-orang yang berada pada puncak organisasi atau pimpinan perusahaan. Pada kenyataannya, setiap orang dengan kegiatan untuk mengarahkan tindakan dan upaya orang lain dalam mencapai suatu tujuan adalah manajer. Pada media penyiaran –dan juga perusahaan lainnya pada umumnya- posisi manajer biasanya terdiri atas tiga tingkatan (level) yaitu:

1. **Manajer tingkat bawah** (*lower level manager*); manajer pada tingkat ini bertugas mengawasi secara dekat pekerjaan rutin karyawan yang berada di bawah naungannya. Manajer tingkat bawah bertanggungjawab kepada manajer tingkat menengah. Misalnya pada stasiun radio, manajer tingkat bawah adalah seorang manajer penjualan lokal (*local sales manager*) yang bertanggung jawab kepada manajer penjualan umum (*general sales manager*) atau pada stasiun televisi, seorang manajer produksi bertanggung jawab kepada manajer program.

⁶ Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

⁷ Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

⁸ Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

2. **Manajer tingkat menengah** (*middle manager*); bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu sebagai bagian dari proses untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen, kepala pengawas (*superintendents*) dan sebagainya. Contoh: pada stasiun penyiaran, kepala departemen penjualan, program, berita, teknik dan bisnis merupakan manajer tingkat menengah.
3. **Manajer puncak** (*top manager*); manajer yang mengkoordinasikan kegiatan perusahaan serta memberikan arahan dan petunjuk umum untuk mencapai tujuan perusahaan. Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan khas bagi manajer puncak adalah direktur atau presiden direktur.

FUNGSI MANAJEMEN

Pada media penyiaran, manajer umum (*general manager*) bertanggung jawab kepada pemilik dan pemegang saham dalam melaksanakan koordinasi sumber daya yang ada (manusia dan barang) sedemikian rupa sehingga tujuan media penyiaran bersangkutan dapat tercapai. Manajer umum pada dasarnya bertanggung jawab dalam setiap aspek operasional suatu stasiun penyiaran. Dalam melaksanakan tanggung jawab manajemennya, manajer umum melaksanakan empat fungsi dasar yaitu: ⁹

1. Perencanaan (*planning*),
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan dan memberikan pengaruh (*directing/influencing*) serta
4. Pengawasan (*controlling*). Kita akan membahas keempat fungsi manajemen ini satu per satu.

1. Perencanaan

Perencanaan mencakup kegiatan penentuan tujuan (*objectives*) media penyiaran serta mempersiapkan rencana dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan harus diputuskan 'apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya dan siapa yang melakukannya'. Jadi perencanaan adalah

⁹ Peter Pringle, hal 12.

pemilihan sekumpulan kegiatan dan memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Pengelola stasiun penyiaran sering membuat kesalahan yaitu memulai kegiatan dan membuat keputusan tanpa menetapkan tujuan terlebih dahulu. Tujuan adalah suatu hasil akhir, titik akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai. Setiap tujuan kegiatan dapat juga disebut dengan sasaran (*goal*) atau target. Sebelum organisasi menentukan tujuan, terlebih dulu harus menetapkan visi dan misi atau maksud organisasi.¹⁰ Kamus Longman mendefinisikan **visi** (*vision*) sebagai *ability to see* (kemampuan melihat) atau *an idea of what you think something should be like* (gagasan mengenai apa yang anda pikirkan mengenai sesuatu seharusnya seperti apa).¹¹ Dengan demikian visi adalah cita-cita atau harapan untuk mewujudkan suatu keadaan atau situasi yang ideal di masa depan¹². Sedangkan misi (*mission*) secara bahasa memiliki dua pengertian dasar yaitu maksud atau tujuan yang ingin dicapai dan pekerjaan penting yang harus dilakukan. Dengan demikian misi memiliki pengertian sebagai maksud atau tujuan yang ingin dicapai melalui serangkaian tindakan atau pekerjaan yang harus dilakukan.

Dalam menetapkan tujuan, pengelola media penyiaran harus mengacu kepada **pernyataan misi** (*mission statements*) organisasi atau perusahaan. Banyak perusahaan yang telah memiliki misi atau tujuan yang dinyatakan secara tertulis baik yang bersifat jangka menengah maupun jangka panjang. Pernyataan misi berisi satu atau beberapa kalimat singkat dan jelas. Suatu pernyataan misi perusahaan biasanya memiliki karakteristik untuk menunjukkan kepedulian perusahaan atau organisasi kepada masyarakat. Dengan kata lain, melalui pernyataan misi, perusahaan ingin menunjukkan tanggung jawab sosialnya kepada masyarakat.

Pernyataan misi seolah memberikan *attitude* dan jiwa kepada perusahaan dalam berhubungan dengan karyawan, klien, masyarakat sekitar dan sebagainya. Pernyataan misi mencerminkan sikap perusahaan terhadap peraturan pemerintah atau sikap perusahaan terhadap isu-isu lingkungan. Pernyataan misi juga memberikan sinyal bagaimana perusahaan mengukur tingkat keberhasilannya. Singkatnya, pernyataan misi adalah sesuatu yang ideal

¹⁰Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unik) yang mendasar yang membedakan dengan organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar.

¹¹ Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

¹² Negara Indonesia, misalnya, memiliki cita-cita atau visi, mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur.

yang ingin dicapai perusahaan yang dibuat untuk memberikan arah dan tujuan kepada mereka yang bekerja di perusahaan bersangkutan.

Tujuan organisasi merupakan suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.¹³ Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai di waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan organisasi atau perusahaan. Jadi, dua unsur penting tujuan adalah: (1) hasil-hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang dengan mengarahkan (2) usaha atau kegiatan saat ini.

Tujuan-tujuan tersebut dapat berupa tujuan umum atau tujuan khusus. Tujuan umum, atau sering disebut tujuan strategis secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu ke dalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen sehingga membentuk hierarki tujuan. Tujuan-tujuan khusus meskipun secara fungsional berdiri sendiri, secara operasional terangkai di dalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah sama yaitu memberikan pedoman pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen dapat menerapkan sejumlah tujuan melalui proses perencanaan ini. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya secara tidak efektif. Pada umumnya, tujuan media penyiaran dapat dibagi kedalam tiga hal yang terdiri atas tujuan ekonomi, pelayanan dan personal.¹⁴

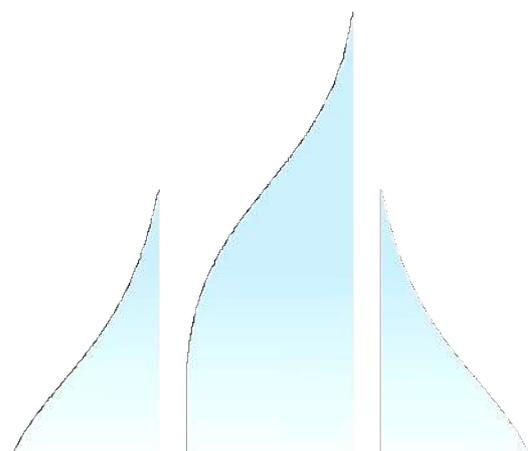
- **Tujuan ekonomi** mencakup hal-hal yang terkait dengan posisi keuangan media penyiaran bersangkutan dengan perhatian utamanya tertuju pada target pendapatan, target pengeluaran, target keuntungan, target *rating* yang ingin dicapai.
- **Tujuan pelayanan** mencakup kegiatan penentuan program yang dapat menarik audien, penentuan program yang dapat memenuhi minat dan kebutuhan audien sekaligus kegiatan penentuan peran media penyiaran ditengah masyarakat.
- **Tujuan personal** adalah tujuan individu yang bekerja pada media penyiaran bersangkutan. Pada umumnya individu bekerja untuk satu tujuan yaitu mendapatkan penghasilan namun tidak setiap individu menjadikan penghasilan sebagai satu-satunya tujuan karena mereka menginginkan tujuan lain misalnya: mendapatkan pengalaman, keahlian, kepuasan kerja dan sebagainya.

¹³ A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.

¹⁴ Peter Pringle, hal 12-13

Maksud penetapan tujuan pada media penyiaran adalah agar terdapat koordinasi dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh departemen dan individu dengan tujuan utama media penyiaran. Pada saat tujuan media penyiaran ditetapkan maka tujuan dari berbagai departemen dan tujuan personal yang bekerja pada departemen bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan. Tujuan individu harus memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan departemen yang pada gilirannya tujuan departemen harus sesuai pula dengan tujuan departemen lainnya dan juga tujuan umum media penyiaran bersangkutan.

Sebagai tambahan, seluruh tujuan harus dapat dicapai, terukur, memiliki tenggat waktu (*deadline*) serta dapat diawasi. Sekali tujuan ditetapkan maka rencana atau strategi dapat disusun untuk mencapainya. Skema berikut ini menunjukkan bahwa hanya setelah misi dasar ditetapkan maka tujuan, strategi, program, kebijakan dan rencana dapat ditetapkan.



Daftar Pustaka

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991. Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.



MODUL PERKULIAHAN 2

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Perencanaan Media Penyiaran

Fakultas	Program Studi	Kuliah	Kode MK	Disusun Oleh
Ilmu Komunikasi	Penyiaran	Manajemen Media Penyiaran	41011	Morissan, M.A

Abstrak

Perencanaan media penyiaran adalah suatu proses yang tidak berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan maka rencana harus diimplementasikan. Perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin. Terdapat dua tipe utama rencana yaitu rencana strategis dan rencana operasional.

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai perencanaan
2. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai rencana strategis
3. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai rencana operasional

Pembahasan

Pada sebagian besar media penyiaran, rencana tersebut sudah tercantum pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) perusahaan yang biasanya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- Falsafah (filosofi) stasiun penyiaran: yang memuat peran yang ingin dicapai suatu stasiun penyiaran di tengah masyarakat serta tanggung jawabnya kepada publik, pemasang iklan dan karyawan. Hal ini biasanya dapat dilihat pada visi atau misi pendirian perusahaan yang tercantum pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) perusahaan.
- Rincian kegiatan (*job description*): memuat tanggung jawab setiap posisi yang ada pada suatu media penyiaran dan hubungan berbagai posisi itu satu sama lainnya serta garis komando diantara posisi itu. Hal ini biasanya dapat dilihat pada struktur organisasi perusahaan.
- Operasional stasiun: menjelaskan bagaimana stasiun penyiaran beroperasi, peran dan tanggung jawab setiap departemen serta hubungan antara satu departemen dengan departemen lainnya atau satu individu dengan individu lainnya. Setiap perusahaan biasanya memiliki standar prosedur pekerjaan atau *standar operating procedure* (SOP).
- Peraturan stasiun penyiaran: yaitu hal-hal yang mengatur berbagai ketentuan seperti jam kerja, pakaian, konsumsi, cuti, ijin, kerja sampingan dan sebagainya.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan maka rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. 'Perencanaan kembali' kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin¹. Terdapat dua tipe utama rencana yaitu rencana strategis dan rencana operasional.

¹ T Hani Handoko, hal 78.

Rencana Strategis. Rencana strategis (*strategic plans*) dirancang untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi yang lebih luas yaitu mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi. Stephen Robbins (1990) mendefinisikan strategi sebagai: *the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course of action and the allocation of resources necessary for carrying out this goals*² (penentuan tujuan jangka panjang perusahaan dan memutuskan arah tindakan serta mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan). Berpikir strategis meliputi tindakan memperkirakan atau membangun tujuan masa depan yang diinginkan, menentukan kekuatan-kekuatan yang akan membantu atau yang akan menghalangi tercapainya tujuan, serta merumuskan rencana untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata 'program' dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Strategi dapat juga didefinisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi walaupun tidak pernah secara eksplisit dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan diluar perusahaan.

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.³ Dalam hal ini, perencanaan strategis stasiun penyiaran meliputi kegiatan:

- 1) membuat keputusan mengenai sasaran dan tujuan program penyiaran;
- 2) melakukan identifikasi dan sasaran (target) audien;
- 3) menetapkan kebijakan atau aturan untuk menentukan strategi yang akan dipilih dan;

² Stephen P. Robbins, *Organizations Theory: Structure, Design and Applications*, Op.Cit.

³ Harap diperhatikan bahwa istilah 'program strategis' bukan mengacu kepada program siaran tetapi kepada program kerja yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

4) memutuskan strategi yang akan digunakan.⁴

Dalam hal ini, harus terdapat hubungan yang erat atas seluruh tujuan program penyiaran yang sudah ditetapkan, audien yang ingin dituju dan juga strategi yang dipilih. Hal terpenting adalah bahwa strategi dipilih untuk mencapai suatu hasil tertentu sebagaimana dinyatakan dalam tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan.

Proses perencanaan dan penetapan program penyiaran mencakup langkah-langkah sebagai berikut:⁵

- 1) Menetapkan peran dan misi yaitu menentukan sifat dan ruang lingkup tugas yang hendak dilaksanakan.
- 2) Menentukan wilayah sasaran yaitu menentukan dimana pengelola media penyiaran harus mencurahkan waktu, tenaga dan keahlian yang dimiliki.
- 3) Mengidentifikasi dan menentukan indikator efektifitas (*indicators of effectiveness*) dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Menentukan faktor-faktor terukur yang akan mempengaruhi tujuan atau sasaran yang akan ditetapkan.
- 4) Memilih dan menentukan sasaran atau hasil yang ingin dicapai.
- 5) Mempersiapkan rencana tindakan yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Menentukan urutan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.
 - b. Penjadwalan (*scheduling*) - menentukan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan untuk mencapai tujuan atau sasaran.
 - c. Anggaran (*budgeting*) - menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
 - d. Pertanggungjawaban - menetapkan siapa yang akan mengawasi pemenuhan tujuan yaitu pihak yang menyatakan tujuan sudah tercapai atau belum.
 - e. Menguji dan merevisi rencana sementara (*tentative plan*) sebelum rencana tersebut dilaksanakan.
- 6) Membangun pengawasan yaitu memastikan tujuan akan terpenuhi.
- 7) Komunikasi - menentukan komunikasi organisasi yang diperlukan untuk mencapai pemahaman serta komitmen pada enam langkah sebelumnya.
- 8) Pelaksanaan - memastikan persetujuan diantara semua pihak yang terlibat mengenai komitmen yang dibutuhkan untuk menjalankan upaya yang sudah ditentukan,

⁴ Diadaptasi dari Scott M Cutlip, Allen H Center, Glen M Broom, *Effective Public Relations*, Eighth Edition, Prentice hall International , Inc. 2000. Hal.373

⁵ Diadaptasi dari George L Morrissey, *Management by Objectives and results for Business and Industry*, Second Edition, Addison-Wesley Publishing, 1982 dalam Cutlip-Center-Broom, hal 374.

pendekatan apa yang paling baik, siapa saja yang perlu dilibatkan, dan langkah atau tindakan apa yang harus segera dilakukan.

Rencana operasional. Rencana operasional merupakan penguraian lebih rinci bagaimana rencana strategis akan dicapai.⁶ Rencana operasional terdiri dari 'rencana sekali pakai' (*single use plans*) dan 'rencana tetap' (*standing plans*). Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila tujuan telah tercapai. Sebagai contoh, perencanaan stasiun penyiaran untuk membangun stasiun relai baru untuk memperluas wilayah siaran memerlukan rencana sekali pakai yang khusus bagi proyek tersebut, dan walaupun media penyiaran membangun sejumlah stasiun relai lainnya di waktu yang akan datang namun rencana pembangunan stasiun relai yang lama, karena kondisinya yang berbeda, menghasilkan persyaratan dan rencana pembangunan yang berbeda.

Rencana tetap merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Contoh rencana tetap adalah kebijaksanaan (*policy*) dan prosedur standar. Suatu **kebijaksanaan** adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijaksanaan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menegaskan apa yang tidak dapat dibuat. Suatu rencana kerja harus memiliki petunjuk mengenai apa yang harus dikerjakan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Petunjuk mengenai apa yang harus dikerjakan ini disebut dengan teori kerja (*working theory*) atau prosedur standar, sering disebut SOP (*standard operating procedure*) yang merupakan pedoman yang lebih terperinci untuk melaksanakan kebijaksanaan.

Suatu SOP memberikan sejumlah instruksi yang terperinci untuk pelaksanaan serangkaian kegiatan yang terjadi secara teratur. SOP mengarahkan para karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas dan membantu untuk menjamin pendekatan yang konsisten pada situasi tertentu. SOP berfungsi untuk membimbing para pelaksana bagaimana, misalnya, suatu program dipersiapkan, bagaimana suatu laporan ditulis serta bagaimana fungsi hubungan dengan audien dilaksanakan. Dengan demikian SOP menentukan bagaimana pemilihan taktik dalam melaksanakan pekerjaan dan bagaimana setiap taktik dilaksanakan.

Anggaran

Perencanaan sangat terkait sekali dengan anggaran yang disediakan untuk mencapai tujuan atau target tertentu yang ditetapkan pada tahap perencanaan. Setiap departemen atau

⁶ T Hani Handoko, hal 85-86

bagian pada stasiun penyiaran mempunyai anggaran untuk menunjang pekerjaannya. Pada stasiun penyiaran besar, anggaran bagi setiap departemen menjadi ruang lingkup bagian yang khusus dibentuk yaitu bagian pengembangan bisnis (*business development*) yang dikepalai seorang manajer bisnis (*business manager*). Namun pada umumnya kebanyakan stasiun, masalah anggaran ini ditangani oleh bagian keuangan yang bertanggung jawab mengawasi seluruh aspek anggaran suatu stasiun penyiaran.

Seorang manajer bisnis harus mengenal kebutuhan-kebutuhan dari setiap departemen dan anggaran yang diperlukan untuk itu. Ia harus tahu biaya yang diperlukan untuk membeli program atau membeli peralatan siaran baru. Ia juga harus menentukan anggaran yang realistis untuk setiap departemen yang memungkinkan dilakukannya pembelian peralatan sesuai dengan jadwal yang ditentukan dan membeli program-program terbaru. Manajer bisnis harus mampu menjaga keseimbangan pengeluaran (tidak terlalu banyak namun juga tidak terlalu sedikit).

Para manajer departemen bertanggung jawab untuk membuat anggaran mereka masing-masing yang akan dibahas bersama manajer bisnis atau bagian keuangan. Rancangan anggaran jarang sekali yang langsung diterima begitu saja. Umumnya setiap usulan anggaran akan mengalami pengurangan, revisi dan modifikasi. Pimpinan perusahaan penyiaran harus membuat keseimbangan antara begitu banyak kebutuhan keuangan dan membuat prioritas-prioritas. Bila prioritas telah ditetapkan maka akan ada beberapa departemen yang akan menderita dan ada beberapa departemen yang diuntungkan, dan itulah kenyataan hidup.

Setiap direktur departemen akan berjuang keras untuk memperoleh sebesar mungkin anggaran. Persaingan anggaran diantara departemen atau bagian dalam suatu perusahaan penyiaran akan berguna untuk membantu pimpinan menetapkan prioritas keuangan.

Pimpinan perusahaan penyiaran dan direktur keuangan perlu menjelaskan kepada para manajer jika terjadi revisi anggaran, terutama pemotongan anggaran sehingga bagian yang mengalami pemotongan anggaran itu tidak merasa hanya mereka atau departemen mereka saja satu-satunya yang dikorbankan. Apakah setiap bagian bisa mendapatkan akses terhadap pengelolaan anggaran di perusahaan penyiaran? Banyak perusahaan penyiaran yang dijalankan secara sangat transparan dan memperbolehkan semua manajer terlibat dalam pembahasan rencana anggaran secara keseluruhan. Namun lebih banyak lagi, direktur departemen pada suatu perusahaan penyiaran hanya mengetahui anggaran mereka sendiri saja.

Di negara berkembang seperti Indonesia, transparansi dalam anggaran dan keuangan biasanya belum menjadi hal yang banyak dilakukan. Praktek keuangan dan pembukuan cenderung dilakukan secara tertutup serta akses yang terbatas terhadap informasi keuangan. Praktek semacam ini seyogyanya harus diubah. Lembaga keuangan seperti bank

dan lembaga pemberi pinjaman biasanya menuntut pengelolaan keuangan yang terbuka dan catatan pembukuan yang akurat. Persyaratan keuangan dituntut untuk lebih transparan.

Setiap anggaran yang diajukan departemen dalam perusahaan penyiaran harus diajukan dan disetujui secara tahunan. Modifikasi anggaran dibuat selama tahun berjalan sesuai situasi dan kondisi yang berkembang misalnya terjadi kebakaran di stasiun penyiaran dan memerlukan penggantian peralatan. Semua departemen harus membahas ulang anggaran setiap bulannya. Pimpinan perusahaan penyiaran dan direktur keuangan akan melakukan pengkajian ulang anggaran itu.⁷ Setiap manajer bidang bertanggung jawab untuk tidak melewati anggaran yang telah ditentukan; dan jika ada perubahan, harus menjelaskannya dalam rapat pembahasan anggaran.

Setiap anggaran yang diberikan harus disertai target yang menyertainya. Setiap departemen dalam suatu perusahaan penyiaran harus memiliki sasaran pencapaian (target) dalam setiap pekerjaannya. Ini sangat penting diterapkan dalam suatu lembaga penyiaran. Pimpinan harus membantu menetapkan sasaran ini, tentu melalui konsultasi dengan manajemen senior. Sasaran pemasaran harus ditetapkan secara realistis dan didasarkan pada informasi pasar terbaik. Manajemen harus jujur dan akurat dalam mencatat sehingga perusahaan bisa menentukan sasaran yang realistis, berdasarkan pengalaman sebelumnya.

Pimpinan perusahaan harus tahu kondisi ekonomi dunia usaha yang terjadi. Pimpinan perusahaan penyiaran di daerah harus mengetahui kondisi dunia usaha di daerahnya, dan juga kondisi ekonomi nasional. Apakah dunia usaha tengah dalam kondisi cerah atau justru buruk? Seberapa cepat perekonomian bergerak memburuk atau membaik? Bank-bank atau institusi keuangan lainnya dapat dijadikan sumber terbaik untuk melakukan perkiraan pertumbuhan atau kemunduran ekonomi. Pimpinan perusahaan penyiaran sebaiknya mempunyai hubungan kerja yang baik dengan sumber data terbaik untuk urusan ekonomi. Hanya dengan demikianlah sasaran realistis untuk pemasaran dapat ditetapkan.

Bagian keuangan atau mereka yang bertanggung jawab mengawasi aliran uang harus mempunyai sasaran dalam mengendalikan pengeluaran. Setiap manajer, baik atau buruk, cenderung ingin menggunakan uang lebih dari yang tersedia. Dalam hal ini perlu dijaga keseimbangan dan orang yang harus membantu menjaga keseimbangan ini adalah pimpinan tertinggi perusahaan.

Pengelola media penyiaran harus dapat bertanya kepada diri sendiri apakah pengeluaran yang akan dilakukan itu dapat memberikan manfaat optimal bagi perusahaan? Apakah biaya itu ada artinya terhadap penyiaran? Apakah biaya tersebut bermanfaat dalam penciptaan suatu program? Melancarkan pekerjaan atau meningkatkan mutu acara yang

⁷ Pada perusahaan penyiaran kecil, pimpinan perusahaan biasanya juga merangkap sebagai penanggung jawab keuangan, tetapi bila dimungkinkan penting sekali mempunyai penanggung jawab keuangan tersendiri. Menangani aliran keuangan (*cash flow*) membutuhkan banyak waktu.

disuguhkan kepada pemirsa? Jika tidak, apakah pengeluaran uang itu benar-benar diperlukan.

Departemen pemberitaan ingin membeli atau membangun suatu unit siaran luar agar dapat melakukan siaran langsung atau dapat mengirim gambar secara lebih cepat. Beberapa hal patut dipertimbangkan. Bagaimana peralatan tersebut digunakan? Apakah alat mahal itu akan meningkatkan jumlah acara yang diproduksi? Apakah rencana itu akan mendorong peningkatan pemasaran? Apakah tidak lebih hemat dengan menyewa saluran Telkom?⁸

Suatu program televisi membutuhkan kendaraan mobil jenis jip. Apa yang akan mereka lakukan dengan kendaraan itu? Sejauh mana kebutuhan mereka? Apakah mereka bekerja pada daerah yang memang memerlukan kendaraan jip atau hanya sebagai status simbol? Intinya setiap pembiayaan penting harus dapat dipertanggungjawabkan.

⁸ Bagi suatu televisi berita pembelian alat siaran luar tentu saja sangat diperlukan. Lain halnya dengan televisi yang lebih fokus kepada program hiburan maka pembelian alat itu tentu saja tidak terlalu dibutuhkan.

Daftar Pustaka

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991. Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

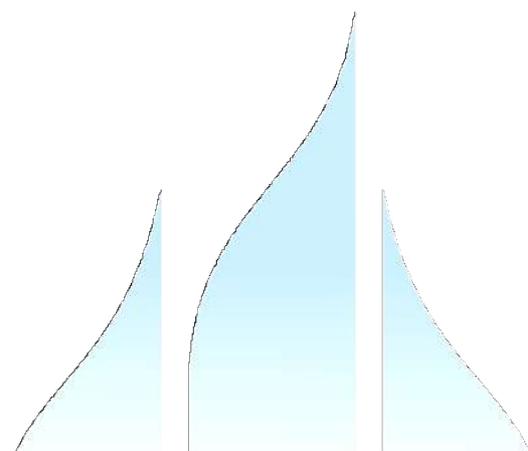
Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.





MODUL PERKULIAHAN 3

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Pengorganisasian Media Penyiaran

Fakultas	Program Studi	Kuliah	Kode MK	Disusun Oleh
Ilmu Komunikasi	Penyiaran	Manajemen Media Penyiaran	41011	Morissan, M.A

Abstrak

Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Struktur organisasi stasiun penyiaran pada umumnya tidak memiliki standar yang baku.

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai pengertian pengorganisasian
2. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai struktur organisasi media penyiaran.

Pembahasan

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi.

Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Struktur organisasi stasiun penyiaran pada umumnya tidak memiliki standar yang baku. Bentuk organisasi stasiun penyiaran berbeda-beda satu dengan lainnya, bahkan pada wilayah yang sama stasiun penyiarnya tidak memiliki struktur organisasi yang persis sama. Perbedaan ini biasanya disebabkan oleh perbedaan skala usaha atau besar kecilnya stasiun penyiaran.

Stasiun kecil biasanya hanya memiliki sedikit tenaga pengelola yang jumlahnya hanya terdiri atas beberapa orang saja. Stasiun penyiaran kecil sudah bisa beroperasi dengan peralatan yang sederhana. Namun di lain pihak, stasiun penyiaran besar memiliki karyawan yang jumlahnya ratusan, mengoperasikan sejumlah studio yang dilengkapi peralatan canggih, dilengkapi ruang kantor para eksekutif, perpustakaan yang bagus, ruang redaksi yang luas dan gedung besar yang khusus untuk menempatkan pemancar.

Tanggungjawab dalam menjalankan stasiun penyiaran pada dasarnya dapat dibagi dalam dua kategori umum yaitu: 1) manajemen penyiaran dan; 2) pelaksanaan operasional penyiaran. Masing-masing kategori membutuhkan struktur dan tanggung jawab fungsional sendiri-sendiri. Fungsi manajemen pada stasiun penyiaran akan mengalir berurutan mulai dari atas sampai ke bawah; mulai dari pimpinan tertinggi, direktur utama atau manajer umum hingga ke manajer, staf dan seterusnya ke bawah. Mereka yang bekerja di bawah payung manajemen bertanggung jawab terhadap bidang-bidang yang mewujudkan suatu stasiun penyiaran.

Pelaksana operasional ialah mereka yang menjadi bagian dari lembaga penyiaran yang terlibat dalam kerja penyiaran yakni antara lain para teknisi, para perancang program dan staf produksi yang membuat materi acara untuk stasiun penyiaran itu. Sementara, staf pemberitaan seperti reporter harus ditempatkan terpisah karena kebutuhan atas editorial

dan operasional yang independen. Dalam hal ini untuk kedua kategori tersebut berlaku ketentuan yang menyebutkan: “kewenangan mengalir ke bawah dan tanggung jawab mengalir ke atas.”

Masyarakat umum mungkin hanya mengenal wajah penyiar, presenter atau reporter sebagai orang-orang yang bekerja pada stasiun penyiaran karena mereka sering melihat wajah mereka di televisi atau mendengar suara mereka di radio. Namun mereka hanya sebagian kecil dari orang-orang yang bekerja pada stasiun penyiaran. Mereka yang bekerja di stasiun penyiaran sebagai eksekutif, tenaga penjual, bagian teknik atau pembukuan adalah orang-orang yang sama pentingnya dengan reporter atau presenter mereka juga berperan besar terhadap keberhasilan suatu stasiun penyiaran.

Setiap bagian dari struktur organisasi itu harus memiliki paparan kerja atau *job description* yang jelas. Ini penting untuk memahami batas wewenang dan tanggungjawab di antara para manajer. Struktur organisasi tidak musti sama untuk setiap stasiun televisi. Pimpinan stasiun televisi bisa saja membuat struktur organisasinya sendiri dan ini tidak menjadi masalah yang penting adalah bahwa struktur organisasi itu harus secara jelas memperlihatkan pembagian tanggung jawab dari setiap bagian (setiap manajer) dalam struktur organisasi penyiaran tersebut.

Struktur organisasi stasiun penyiaran radio biasanya lebih sederhana. Stasiun radio adalah institusi yang tergolong kecil (*small corporation*) sehingga pembagian kerjanya tidak terlampau rumit. Secara umum struktur organisasi penyiaran radio paling atas terdiri atas direktur utama dan manajer stasiun. Dibawahnya terdapat para manajer level menengah seperti manajer siaran, manajer pemasaran, manajer teknik dan seterusnya. Manajer siaran antara lain membawahi bidang kerja teknologi informasi, produksi, penyiar reporter, penulis naskah dan lain-lain. Manajer pemasaran membawahi tenaga *sales* atau *account executive*. Bagian teknik mengelola stabilitas peralatan teknis siaran selama 24 jam.

Manajemen suatu media penyiaran juga harus mempersiapkan suatu struktur organisasi yang mengantisipasi terjadinya promosi, demosi, mutasi, pengunduran diri karyawan dan sebagainya. Asisten direktur dan para manajer harus diperhitungkan sebagai angkatan penerus manajemen senior. Hal ini diperlukan karena setiap orang mempunyai cita-cita dan sasaran dalam karirnya dan mereka ingin memperoleh promosi jabatan. Manajer yang berpengalaman dan berkeahlian tinggi masih sedikit di kebanyakan negara yang perekonomiannya baru berkembang.

Menjalankan suatu stasiun penyiaran merupakan pekerjaan yang penuh tuntutan dan membutuhkan kemampuan, keahlian dan energi yang tinggi karenanya manajemen stasiun penyiaran membutuhkan orang-orang terbaik. Suatu stasiun penyiaran hanya akan bisa bagus kalau orang yang menjalankannya bagus juga. Suatu stasiun penyiaran akan sukses

apabila dapat menggabungkan orang-orang dengan bakat kreatif dan memiliki kemampuan teknis dan manajerial.

Peralatan yang bagus dan lengkap tidak dengan sendirinya membuat suatu stasiun penyiaran menjadi bagus pula. Kalau sekedar membeli peralatan bagus maka setiap orang dapat melakukannya namun yang terpenting adalah orang yang menggunakan peralatan itu atau *man behind the gun*.

Pimpinan

Pimpinan tertinggi suatu stasiun penyiaran biasanya disebut *general manager* (manajer umum), pada stasiun besar berskala nasional, pimpinan tertinggi ini disebut juga direktur utama.¹ Pimpinan tertinggi media penyiaran sekaligus juga menjadi ketua dewan direksi (*board of directors*) yang anggotanya terdiri dari beberapa direktur. Dewan direksi merupakan pimpinan stasiun penyiaran, merekalah yang mengelola manajemen dan bisnis stasiun penyiaran secara keseluruhan. Direktur utama bertanggung jawab untuk seluruh bagian stasiun penyiaran, namun ia mempunyai dua tanggung jawab utama yaitu: 1) menetapkan sasaran (target) pemasaran dan; 2) mengendalikan pengeluaran.²

Manajemen stasiun penyiaran mengeluarkan berbagai kebijakan dan mewakili stasiun terhadap pihak luar. Manajemen juga bertugas melakukan koordinasi atas berbagai macam kegiatan yang dilaksanakan dan memastikan bahwa stasiun penyiaran bisa mendatangkan keuntungan. Direktur Utama atau manajer umum stasiun penyiaran harus mengetahui operasi seluruh bagian atau departemen dan mampu bekerja dengan setiap orang secara baik. Pimpinan stasiun penyiaran harus mampu memberikan masukan dalam hal pemilihan program, merancang bentuk-bentuk promosi, merencanakan strategi penjualan serta merencanakan kerjasama dengan pihak-pihak luar.³

Di banyak negara berkembang, pimpinan tertinggi stasiun televisi biasanya juga menjadi pemegang saham terbesar, atau pemilik stasiun televisi itu. Di negara maju seperti Amerika Serikat, Direktur Utama stasiun televisi merupakan seorang manajer profesional yang digaji untuk menjalankan stasiun televisi.

Kelebihan dari stasiun penyiaran yang memiliki pimpinan yang sekaligus juga sebagai pemilik adalah dimungkinkannya pengambilan keputusan secara singkat oleh pimpinan. Hal ini dimungkinkan karena ia tidak harus berembuk dengan siapapun. Namun demikian dalam mengelola stasiun penyiaran yang baik maka pembicaraan atau rembukan yang melibatkan

¹ Namun demikian ada banyak sebutan atau istilah untuk pimpinan tertinggi stasiun penyiaran selain *General Manager*. Pada sejumlah negara, sebutan untuk pimpinan tertinggi lembaga penyiaran adalah Presiden Direktur atau Direktur Utama (istilah ini berlaku juga di Indonesia). Sebutan lainnya adalah *Chief Executive Officer* (CEO), Direktur Eksekutif atau Direktur Pelaksana dan lain-lain.

² Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.

³ Edgar E Willis, Henry B Aldridge, *Television, Cable and Radio*.

berbagai bagian atau unit lain sangat dibutuhkan dalam menunjang perkembangan perusahaan.

Seorang pimpinan stasiun penyiaran yang sekaligus pemilik tidak dapat mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri karena stasiun penyiaran pada dasarnya adalah kerja tim. Stasiun penyiaran terbaik merupakan usaha bersama para manajer yang saling mendengarkan satu sama lain, berembuk satu sama lain dan mencari kesepakatan dalam mengambil keputusan. Kepemilikan seluruh saham atas sebuah stasiun penyiaran tidak bisa membenarkan tindakan untuk mengambil keputusan sendiri jika stasiun bersangkutan ingin berhasil mencapai tujuannya.

Struktur Organisasi

Tidak ada standar baku yang berlaku umum atas struktur organisasi suatu stasiun penyiaran. Struktur organisasi itu sangat tergantung pada skala kegiatan. Organisasi stasiun penyiaran biasanya terdiri atas beberapa bagian atau departemen. Suatu departemen pada suatu stasiun penyiaran biasanya dipimpin oleh seorang manajer atau direktur yang membawahi sejumlah manajer. Semua direktur departemen harus selalu melaporkan perkembangan pekerjaannya kepada direktur utama. Para manajer merupakan asisten dari direktur bidang atau direktur departemen. Direktur departemen biasanya dipilih dari manajer senior yang ada di departemen itu. Direktur bertanggung jawab kepada direktur utama.⁴

Dalam sejumlah kasus, direktur departemen memiliki asisten yaitu manajer senior atau asisten direktur yang akan menjadi pejabat direktur bila direktur tidak ada. Bila ada direktur yang dipromosikan atau meninggalkan pekerjaannya maka asisten direktur atau manajer senior itu akan menggantikannya.

Pada stasiun kecil atau menengah, mungkin ada beberapa jabatan atau fungsi manajerial yang dirangkap oleh satu orang, misalnya: *general manager* yang bisa juga menjadi manajer pemasaran; manajer program dapat juga menjadi manajer operasi; manajer operasi dapat juga menjadi manajer teknik. Sementara untuk stasiun besar biasanya ada posisi manajer senior untuk setiap departemen. Namun demikian, menurut Willis dan Aldridge (1991) stasiun penyiaran pada umumnya memiliki empat fungsi dasar (*areas of operations*) dalam struktur organisasinya yaitu:⁵

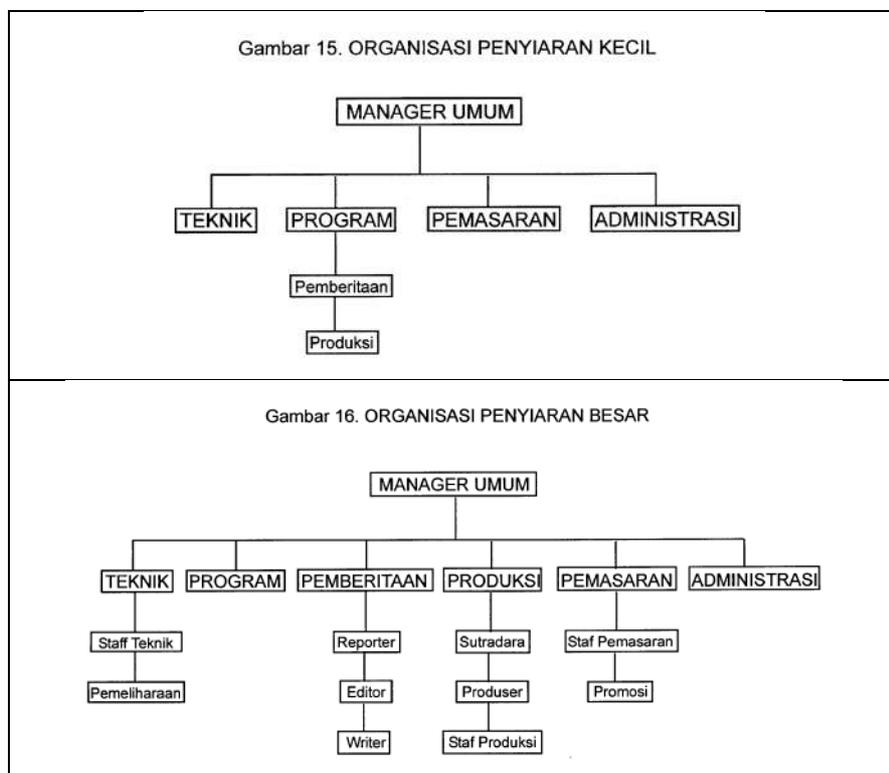
- (1) Teknik
- (2) Program
- (3) Pemasaran
- (4) Administrasi

⁴Budaya setempat akan menentukan sebutan apa yang cocok bagi jabatan/posisi tersebut

⁵ Sydney W. Head, Christopher H Sterling, *Broadcasting In America*, Ibid

Fungsi pertama hingga ketiga tersebut di atas menjadi pilar utama stasiun penyiaran. Sebagaimana sebuah bangunan maka ketiga fungsi tersebut merupakan tiang atau pilar yang menopang bangunan stasiun penyiaran, jika salah satu tidak ada atau roboh maka robohlah stasiun penyiaran itu. Dengan kata lain tanpa ketiga fungsi tersebut tidaklah mungkin suatu stasiun penyiaran dapat berdiri dan bertahan. Sedangkan fungsi administrasi adalah fungsi pendukung guna memperlancar tugas dari ketiga fungsi sebelumnya.

Dengan demikian struktur organisasi setiap stasiun penyiaran –komersial atau non komersial -biasanya terdiri atas empat bagian ini sesuai dengan fungsinya masing-masing. Istilah yang digunakan untuk menunjukkan fungsi bagian masing-masing itu umumnya juga sama untuk setiap media penyiaran.⁶



Bagian teknik bertanggung jawab untuk menjaga kelancaran siaran. Suatu siaran tidak akan dapat mengudara tanpa adanya peralatan siaran yang memadai. Seluruh peralatan ini harus dijaga dan dipelihara sebaik-baiknya. Teknologi siaran cenderung berubah dengan cepat. Peralatan siaran dapat menjadi ketinggalan zaman hanya dalam waktu beberapa tahun. Tugas bagian teknik adalah mengusulkan penggantian peralatan, mengusulkan pembelian peralatan baru, melaksanakan instalasi (pemasangan alat) dan melakukan perawatan atas alat itu. Stasiun

⁶ Beberapa stasiun penyiaran di Amerika menggunakan istilah pengembangan *development* untuk bagian Sales.

penyiaran harus menyediakan anggaran khusus untuk menjaga seluruh peralatannya tetap dalam kondisi prima.

Bagian teknik dipimpin oleh seorang kepala teknik yang bertugas melakukan koordinasi antara berbagai kelompok teknisi yang terdapat pada stasiun penyiaran. Kepala teknik harus mempersiapkan usulan anggaran untuk pembelian peralatan baru dan mempersiapkan penjadwalan atas berbagai peralatan yang harus diganti. Kegiatan ini harus dilakukan secara rutin setiap tahunnya. Pada stasiun penyiaran kecil biasanya kepala teknik bahkan menjadi satu-satunya orang yang bekerja pada bagian tersebut. Namun umumnya kepala bagian teknik mengawasi minimal dua orang yaitu satu orang bagian operasional dan satu orang bagian pemeliharaan (*maintenance*) peralatan. Kepala bagian teknik suatu stasiun penyiaran besar biasanya justru jarang mengurus masalah teknik, tugasnya lebih kepada kegiatan administrasi yang dibutuhkan pada bagian itu, ia juga harus mengikuti perkembangan terbaru teknologi siaran.

Bagian program stasiun penyiaran memiliki tugas utama menyediakan berbagai acara yang akan disuguhkan kepada audien. Acara itu dapat diproduksi sendiri, diproduksi pihak lain atau membeli program yang ditawarkan pihak lain. Dalam hal membeli program dari pihak lain maka bagian program harus memilih dan menjadwalkan program yang sudah dibeli itu. Pada stasiun radio, bagian program bertugas memilih lagu-lagu atau musik yang akan disiarkan. Keputusan bagian program biasanya muncul setelah melalui pembahasan dengan bagian penjualan dan juga bagian manajemen. Pembahasan lebih detil mengenai program ini baca bab mengenai program.

Program berita televisi pada dasarnya juga merupakan salah satu bentuk program sebagaimana film, kuis atau sinetron. Namun sebagian besar stasiun televisi membentuk bagian pemberitaan sebagai unit atau departemen yang terpisah dari bagian program. Bagian pemberitaan biasanya diketuai seorang manajer atau direktur pemberitaan yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan stasiun televisi. Mengapa bagian pemberitaan harus dibuat terpisah? Bagian pemberitaan stasiun televisi besar biasanya mempekerjakan banyak orang mulai dari reporter, penulis, juru kamera, editor, *librarians*, produser dan sebagainya. Untuk mengelola semua ini maka diperlukan suatu bagian pemberitaan yang terpisah.

Alasan lain adalah karena sifat berita yang harus segera disiarkan (berbeda dengan film atau sinetron yang bisa ditunda penayangannya) dan juga karena adanya misi tertentu atau

tanggungjawab tertentu yang diemban manajemen. Head and Sterling (1982)⁷ mengatakan: “*This separation (news) from entertainment programming arises because of the timely nature of news.*” (pemisahan bagian pemberitaan dari bagian hiburan disebabkan sifat berita yang sangat terikat oleh waktu).

Misi atau pandangan stasiun penyiaran juga menjadi salah satu tanggung jawab bagian pemberitaan untuk menunjukkannya kepada khalayak. Bagian pemberitaan bertugas menulis tajuk atau editorial yang mewakili pandangan stasiun televisi bersangkutan, bagian ini juga menjalankan berbagai misi stasiun penyiaran yang terkait dengan program kemasyarakatan.

Pengelolaan bagian pemberitaan suatu stasiun radio tidaklah serumit televisi. Manajer pemberitaan radio mungkin hanya perlu bekerja dengan dua atau tiga staf untuk mengemas program berita. Radio tidak perlu mengejar gambar suatu peristiwa sebagaimana televisi sehingga tingkat stresnya menjadi lebih kecil. Radio tidak membutuhkan tim reporter yang besar karena berita dapat diperoleh dari berbagai sumber. Bagi radio yang penting adalah bagaimana teknik liputan terhadap suatu berita. Misalnya memilih peristiwa yang paling penting dan menyiarkan suatu pidato penting secara langsung.

⁷ Sydney W. Head, Christopher H Sterling, *Broadcasting In America*, Hal 329.

Daftar Pustaka

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991. Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

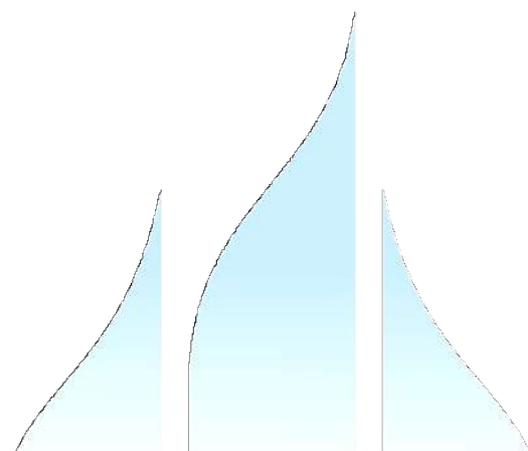
Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.

Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.





MODUL PERKULIAHAN 4

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Pengorganisasian dan Pengarahan Media Penyiaran

Fakultas	Program Studi	Kuliah	Kode MK	Disusun Oleh
Ilmu Komunikasi	Penyiaran	Manajemen Media Penyiaran	41011	Morissan, M.A

Abstrak

Kegiatan mengorganisasikan atau pengorganisasian (*organizing*) adalah proses pengaturan sumber daya manusia dan materi dalam suatu struktur formal dimana tanggung jawab diberikan kepada berbagai unit, posisi dan personel tertentu.

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai pengertian pengorganisasian
2. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai struktur organisasi media penyiaran.

Pembahasan

Bagian pemasaran atau penjualan (*sale-marketing*) bertugas untuk menjual program kepada pemasang iklan. Staf bagian penjualan akan selalu berkoordinasi dengan bagian program. Kerjasama kedua bagian ini akan menghasilkan berbagai kesepakatan untuk mengatur waktu siaran yang biasanya sangat rinci yang dihitung berdasarkan detik. Misalnya pada detik ke berapa suatu iklan harus ditayangkan, dilanjutkan dengan info layanan publik kemudian iklan lainnya dan seterusnya. Semua detil dicatat di *program log* yang dipersiapkan oleh bagian *traffic*. Staf bagian *traffic* akan selalu memonitor iklan yang ditayangkan agar tidak terlewat. Jika karena alasan tertentu, suatu iklan tidak ditayangkan atau misalnya pada saat penayangan mengalami kerusakan (gambar rusak, suara tidak terdengar dan lain-lain) maka bagian *traffic* harus memperbaiki dan menayangkannya kembali. Bagian *traffic* juga mendata waktu-waktu siaran yang belum terisi oleh slot iklan dan melaporkannya ke bagian pemasaran untuk ditawarkan kepada pemasang iklan. Jika belum ada slot iklan tersedia untuk waktu siaran tertentu maka tugas bagian *traffic* biasanya adalah mengisi waktu itu dengan iklan layanan masyarakat atau promo acara. Pembahasan lebih mendalam mengenai bagian penjualan ini lihat bab mengenai penjualan.

Bagian administrasi stasiun penyiaran bertugas menyediakan berbagai kebutuhan yang terkait dengan fungsi administrasi sebagaimana organisasi lain pada umumnya. Tanggung jawab bagian administrasi juga mencakup antara lain mengelola sumber daya manusia, akunting atau pembukuan, pembayaran gaji dan pengelolaan anggaran. Fungsi lain bagian administrasi stasiun penyiaran adalah menjalankan administrasi atau perijinan dan menjalin kerjasama dengan pihak-pihak luar. Stasiun penyiaran terkadang perlu menjadi anggota suatu asosiasi yang terkait dengan bisnis penyiaran misalnya asosiasi radio atau televisi swasta maka bagian administrasi bertugas untuk menjalin hubungan dengan pihak-pihak terkait.

Menurut Peter Pringle dan rekan (1991) kegiatan mengorganisasikan atau pengorganisasian (*organizing*) adalah proses pengaturan sumber daya manusia dan materi dalam suatu struktur formal dimana tanggung jawab diberikan kepada berbagai unit, posisi dan personel tertentu. Proses ini memungkinkan konsentrasi dan koordinasi kegiatan dan pengawasan terhadap upaya-upaya untuk mencapai tujuan media penyiaran.¹

Menurut Peter Pringle, pada kebanyakan media penyiaran, pengorganisasian mencakup kegiatan pembagian pekerjaan ke dalam bidang-bidang khusus (*specialties*) dan pengelompokan karyawan dengan tanggung jawab tertentu ke dalam sejumlah departemen. Pada umumnya media penyiaran komersil memiliki departemen sebagai berikut:

¹ Diadaptasi dari Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991. Hal 13.

Departemen penjualan/pemasaran. Penjualan waktu siaran stasiun penyiaran kepada pemasang iklan merupakan sumber pendapatan utama bagi stasiun radio dan televisi komersil. Pekerjaan menjual ini menjadi tanggung jawab departemen penjualan/pemasaran yang dipimpin seorang manajer penjualan/pemasaran. Pada negara dengan sistem penyiaran berjangkauan secara penuh seperti di AS, departemen penjualan/pemasaran ini biasanya dibagi lagi menjadi unit penjualan nasional/regional dan unit penjualan lokal. Unit penjualan nasional/regional menangani atau berhubungan dengan pemasang iklan skala nasional/regional sedangkan unit penjualan lokal menangani pemasang iklan skala lokal.

Departemen Program. Dibawah pengarahan dan pengawasan direktur/manajer program, departemen program merencanakan, memilih, menjadwalkan dan, dengan bantuan staf produksi, membuat program.

Departemen Berita. Pada kebanyakan stasiun penyiaran, fungsi stasiun untuk menayangkan berita dipisahkan dengan fungsi hiburan. Departemen berita dipimpin seorang pemimpin redaksi atau direktur pemberitaan. Departemen berita bertanggung jawab terhadap produksi program berita, olah raga, dokumenter dan program-program yang terkait dengan kepentingan khalayak.

Departemen Teknik. Departemen ini dipimpin seorang kepala atau manajer teknik. Departemen teknik bertanggung jawab memilih, mengoperasikan dan memelihara studio, *control room* dan peralatan pemancar. Staf bagian teknik juga bertanggung jawab melaksanakan pengawasan teknik sesuai dengan persyaratan dan ketentuan yang berlaku. Pada sebagian stasiun penyiaran, staf produksi studio juga bertanggungjawab kepada manajer teknik.

Departemen Administrasi/Bisnis. Departemen bisnis melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi stasiun penyiaran sebagai suatu entitas bisnis yang mencakup kegiatan seperti kesekretariatan, penagihan (*billing*), pembukuan, penggajian dan di banyak stasiun bertanggung jawab juga pada pengelolaan sumber daya manusia.

Media penyiaran juga menjalankan berbagai fungsi lainnya yang dilaksanakan oleh suatu departemen, subdepartemen atau unit terpisah dari departemen yang sudah disebutkan di atas atau menjadi bagian dari departemen tersebut. Fungsi berikut ini merupakan fungsi-fungsi yang biasa dimiliki suatu media penyiaran yaitu:

Promosi. Fungsi ini mencakup kegiatan promosi program dan promosi penjualan. Promosi program mencakup kegiatan untuk menarik serta mempertahankan audien sedangkan promosi penjualan ditujukan untuk menarik pemasang iklan. Kedua fungsi ini menjadi tanggung jawab unit atau departemen promosi. Beberapa stasiun penyiaran memberikan tugas promosi program kepada departemen program sedangkan tugas promosi penjualan kepada departemen pemasaran.

Traffic. Pada kebanyakan stasiun penyiaran, fungsi *traffic* sering kali dijalankan oleh unit atau subdepartemen yang berada di bawah departemen pemasaran/penjualan. Unit *traffic* dipimpin oleh kepala atau manajer *traffic* yang tugasnya adalah melakukan penjadwalan (*scheduling*) terhadap seluruh program yang akan disiarkan setiap harinya dalam suatu daftar yang disebut *program log*. Dalam program log ini juga dapat dilihat kompilasi dari waktu siaran (*air time*) yang masih belum terisi oleh spot iklan yang dapat digunakan bagian pemasaran untuk ditawarkan kepada pemasang iklan. Bagian *traffic* juga bertanggung jawab mengawasi seluruh isi siaran iklan dan memastikan bahwa iklan tersebut telah sesuai dengan kontrak komersial yang telah dibuat antara stasiun dengan pemasang iklan.

Continuity. Bagian *continuity* bertanggung jawab dalam penulisan naskah iklan, dan pada kebanyakan stasiun penyiaran bagian ini menjadi unit atau subdepartemen yang menjadi bagian departemen pemasaran.

Keberhasilan seorang manajer umum sebagai pimpinan tertinggi pada suatu media penyiaran sangat bergantung pada kemampuannya dalam memilih personel untuk mengisi berbagai posisi atau kedudukan yang ada pada stasiun penyiaran bersangkutan, khususnya posisi manajer atau direktur departemen, yaitu jabatan kepada siapa manajer umum mendelegasikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari berbagai departemen.

Manajer umum juga harus memastikan bahwa struktur organisasi media penyiaran yang disusunnya memungkinkan media penyiaran bersangkutan mencapai tujuannya, dan masalah yang muncul kemudian karena, misalnya, adanya tumpang tindih pekerjaan (*overlapping*) atau ketiadaan tanggung jawab suatu pekerjaan akan dapat dilakukan koreksi dalam waktu singkat. Menurut Peter Pringle dan rekan, struktur organisasi media penyiaran sangat dipengaruhi sejumlah faktor antara lain: jumlah karyawan, jangkauan siaran (ukuran pasar) serta preferensi atau cara manajer umum menyusun organisasi mediana.

3. Pengarahan & Memberikan Pengaruh

Fungsi mengarahkan (*directing*) dan memberikan pengaruh atau mempengaruhi (*influencing*) tertuju pada upaya untuk merangsang antusiasme karyawan untuk

melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Dalam hal ini Peter Pringle (1991) mengemukakan: *The influencing or directing functions centers on the stimulation of employees to carry out their responsibilities with enthusiasm and effectiveness.*²(Fungsi mempengaruhi atau mengarahkan terpusat pada stimulasi karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dengan antusiasme dan efektif). Kegiatan mengarahkan dan mempengaruhi ini mencakup empat kegiatan penting yaitu: pemberian motivasi, komunikasi, kepemimpinan dan pelatihan. Fungsi pengarahan diawali dengan motivasi karena para manajer tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya.

Motivasi. Keberhasilan stasiun penyiaran dalam mencapai tujuannya terkait sangat erat dengan tingkatan atau derajat kepuasan karyawan dalam memenuhi kebutuhannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka kemungkinan semakin besar karyawan memberikan kontribusi terbaiknya untuk mencapai tujuan stasiun penyiaran bersangkutan.

Dengan demikian, manajer umum harus menyadari kebutuhan masing-masing individu karyawan serta mampu menciptakan iklim agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusinya secara produktif. Kebutuhan dasar karyawan mencakup kompensasi yang memadai dan pemberian insentif, kondisi kerja yang aman dan sehat, rekan kerja yang ramah serta pengawasan yang kompeten dan adil.

Pada perusahaan tertentu, kebutuhan dasar tersebut sudah dapat dipenuhi dengan baik sehingga tidak lagi menjadi motivator utama bagi karyawan. Kepuasan terhadap kebutuhan lain yang lebih tinggi, diluar kebutuhan dasar, dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap bagaimana perasaan karyawan kepada diri mereka sendiri dan kepada stasiun penyiaran dimana mereka bekerja.

Kebutuhan yang lebih tinggi itu mencakup faktor-faktor seperti nama jabatan (*job title*) dan tanggung jawab, pujian dan pengakuan terhadap prestasi, kesempatan untuk dipromosikan serta tantangan pekerjaan. Ketika kebutuhan dasar karyawan sudah dapat dipenuhi maka manajer umum harus memberikan respon terhadap kebutuhan yang lebih tinggi agar motivasi karyawan tetap baik.

Komunikasi. Komunikasi adalah faktor yang sangat penting untuk dapat melaksanakan fungsi manajemen secara efektif. Komunikasi adalah cara yang digunakan pimpinan agar karyawan mengetahui atau menyadari tujuan dan rencana stasiun penyiaran agar mereka dapat berperan secara penuh dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajer umum harus berkomunikasi kepada bawahannya mengenai informasi yang mereka butuhkan. Karyawan membutuhkan informasi mengenai apa yang diharapkan atas

² Peter Pringle hal 15

diri mereka. Rincian tugas (*job description*) secara tertulis dapat digunakan sebagai panduan umum bagi karyawan, namun terkadang mereka membutuhkan informasi spesifik terkait dengan peran yang harus dilakukan dalam pekerjaan atau rencana saat ini.

Kunci sukses suatu manajemen stasiun penyiaran adalah komunikasi yang lancar antara berbagai bagian atau antara personel di dalam satu bagian. Media penyiaran adalah lembaga yang hidup dalam bisnis komunikasi. Namun ironisnya sebagian besar masalah yang muncul di media penyiaran berakar pada buruknya komunikasi. Orang-orang yang mengelola media penyiaran harus memiliki komunikasi yang baik dan harus mampu menjadi komunikator yang baik. Komunikasi membantu para manajer dan pegawai melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Komunikasi yang baik menghasilkan aliran informasi yang lancar antara manajer dengan karyawan lainnya.

Mereka yang bekerja pada suatu media penyiaran tidak dapat menahan atau menyimpan informasi bisnis untuk diri mereka sendiri. Pada media penyiaran, menahan informasi dapat berakibat fatal bagi kesuksesan operasional. Lebih baik melakukan komunikasi yang berlebihan dari pada mengalami kekurangan komunikasi. Lebih baik mendapatkan suatu informasi penting berkali-kali dari sumber yang berbeda-beda daripada mengalami satu kali kehilangan informasi. Upayakan untuk selalu menelepon ulang dan meluangkan waktu untuk berkomunikasi daripada menganggap suatu informasi telah diketahui oleh kolega kita.³

Komunikasi dari atasan ke bawahan (*downward flow of communication*) adalah penting, namun harus disertai dengan keinginan pihak manajemen untuk mendengarkan dan memahami karyawan. Selain itu, adalah penting untuk menyediakan suatu mekanisme saluran komunikasi dari bawah ke atas (*upward flow of communication*) yang ditujukan kepada supervisor, kepala departemen atau manajer umum. Rapat staf departemen, kotak saran dan kebijakan pintu terbuka memungkinkan terjadinya komunikasi dari bawah ke atas.

Komunikasi diantara individu pada level yang sama juga penting dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan departemen dalam mencapai rencana dan tujuan stasiun penyiaran. Metode yang banyak digunakan stasiun penyiaran dalam membangun komunikasi jenis ini adalah dengan membentuk suatu tim manajemen yang anggotanya terdiri atas manajer umum dan para manajer departemen yang melakukan pertemuan secara teratur.

³ Dalam hal ini dapat diberikan contoh: Anda menerima telepon dari seorang teman yang mengabarkan adanya perusahaan baru yang akan beroperasi di kota Anda. Si teman itu mengatakan bahwa hal itu telah ia kabarkan pula pada salah seorang staf pemasaran di stasiun televisi tempat Anda bekerja. Lalu Anda mengatakan pada diri Anda sendiri: "Oke, bagian pemasaran telah mengetahui dan mereka akan mengontak perusahaan baru tersebut untuk menjajagi apakah mereka mau memasang iklan." Dalam hal ini Anda tidak dapat bersikap seperti itu. Anda harus menelepon dan memastikan bahwa bagian pemasaran memang tahu tentang perusahaan baru tersebut dan menjajagi bagaimana potensinya sebagai pemasang iklan.

Kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Apa yang membuat pemimpin berhasil? Pemimpin yang berhasil atau sering disebut dengan pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan seperti karisma, berpandangan ke depan dan keyakinan diri. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja dan tingkat prestasi karyawan.

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.⁴ Pemberian pengaruh maksudnya adalah pemimpin dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer tidak saja dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi dia juga dapat mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kemampuan untuk memberikan motivasi agar karyawan dapat melakukan upaya terbaiknya menjadikan manajer umum dan manajer departemen serta *supervisor* lainnya pada stasiun penyiaran layak mendapatkan penghormatan (*respect*), kesetiaan dan kerjasama. Diantara faktor terpenting yang dapat memberikan kontribusi agar dapat tercipta kondisi seperti itu adalah adanya kompetensi manajemen (*management competence*), sikap adil kepada karyawan, kesediaan untuk mendengarkan dan bertindak atas masukan dan keluhan yang dikemukakan bawahan, kejujuran dan integritas.

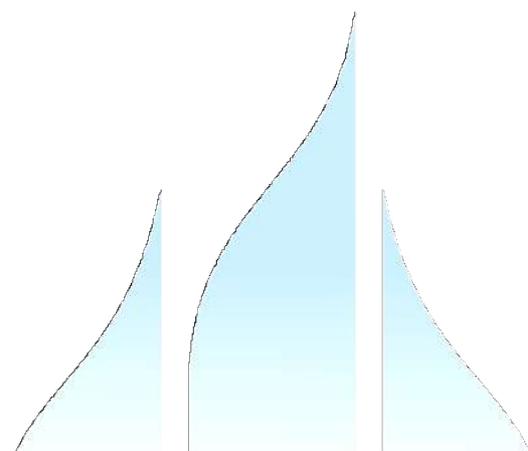
Dengan demikian, pengaruh personal mencakup seluruh perilaku dan sikap pimpinan yang dapat memberikan persepsi kepada karyawan bahwa mereka memiliki peran yang penting untuk mencapai tujuan stasiun penyiaran bersangkutan dan karyawan menyadari betapa pentingnya perusahaan bagi mereka dimana mereka juga menjadi bagian di dalamnya.

Pelatihan. Perusahaan memilih karyawan biasanya karena mereka memiliki pengalaman atau latar belakang dan keahlian untuk melaksanakan suatu tanggung jawab tertentu. Namun demikian, karyawan tetap membutuhkan pelatihan karena berbagai alasan, misalnya: pembelian peralatan baru dan penerapan prosedur baru pada stasiun penyiaran. Ada kalanya, stasiun penyiaran menerima karyawan baru yang belum berpengalaman (*fresh graduate*) yang membutuhkan pelatihan khusus di kelas atau pelatihan sambil bekerja (*on the job training*). Kelemahan pelatihan sambil bekerja adalah karyawan pada umumnya tidak mendapatkan dasar-dasar teori atau filosofis dari suatu pekerjaan, pelatihan jenis ini lebih menekankan pada kemampuan menggunakan peralatan saja.

⁴ James A.F Stoner, *Management*, Edisi Kedua, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981.

Dalam melaksanakan pelatihan, manajer umum harus memastikan bahwa pelatihan diberikan dan diawasi oleh personel yang kompeten. Salah satu keuntungan utama program pelatihan adalah pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mempersiapkan diri mereka dalam mengantisipasi perkembangan atau kemajuan stasiun penyiaran. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan moral karyawan dan stasiun penyiaran memperoleh keuntungan karena mendapatkan karyawan yang lebih cakap dan mahir.

Manajemen stasiun penyiaran dapat pula mendorong karyawan untuk menambah pengetahuan, wawasan dan keahlian mereka dengan cara mengikuti kegiatan seperti seminar, *workshop*, kursus dan sebagainya dan juga menghadiri pertemuan yang diadakan asosiasi stasiun penyiaran. Dalam hal ini, manajer umum harus memastikan bahwa kegiatan tersebut akan dapat memberikan kontribusi kepada karyawan agar mereka dapat bekerja secara lebih efektif sehingga secara tidak langsung ikut membantu stasiun penyiaran dalam mencapai tujuannya.



Daftar Pustaka

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.

Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

James A.F Stoner, *Management*, Edisi Kedua, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

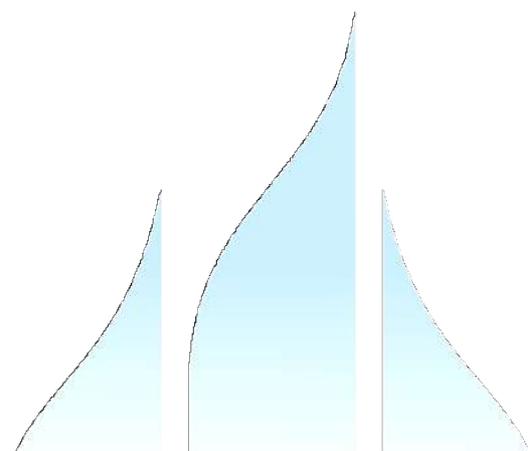
Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991.Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.





MODUL PERKULIAHAN 5

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Pengawasan Media Penyiaran

Fakultas	Program Studi	Kuliah	Kode MK	Disusun Oleh
Ilmu Komunikasi	Penyiaran	Manajemen Media Penyiaran	41011	Morissan, M.A

Abstrak

Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan sudah tercapai atau belum. Hal ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai pengertian pengawasan media penyiaran
2. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai pengertian efisiensi dan efektivitas.

Pembahasan

Terdapat banyak sebutan untuk fungsi pengawasan (*controlling*) antara lain evaluasi (*evaluating*), penilaian (*appraising*) dan perbaikan (*correcting*). Namun sebutan pengawasan lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korektif. Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan sudah tercapai atau belum. Hal ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif.

Definisi pengawasan yang dikemukakan Robert J. Mockler (1972) berikut ini dapat memperjelas unsur-unsur esensial proses pengawasan. Menurut Mockler, pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Melalui perencanaan, stasiun penyiaran menetapkan rencana dan tujuan yang ingin dicapai. Proses pengawasan dan evaluasi menentukan seberapa jauh suatu rencana dan tujuan sudah dapat dicapai atau diwujudkan oleh stasiun penyiaran, departemen dan karyawan. Kegiatan evaluasi secara periodik terhadap masing-masing individu dan departemen memungkinkan manajer umum membandingkan kinerja sebenarnya dengan kinerja yang direncanakan. Jika kedua kinerja tersebut tidak sama maka diperlukan langkah-langkah perbaikan.

Pengawasan harus dilakukan berdasarkan hasil kerja atau kinerja yang dapat diukur agar fungsi pengawasan dapat berjalan secara efektif. Misalnya, jumlah dan komposisi audien yang menonton atau mendengarkan program stasiun penyiaran bersangkutan dapat diukur dan diketahui melalui laporan riset *rating*. Jika jumlah audien yang tertarik dan mengikuti program stasiun penyiaran bersangkutan lebih rendah dari yang ditargetkan maka proses pengawasan mencakup kegiatan pengenalan terhadap masalah dan memberikan pengarahan untuk dilakukan diskusi agar mendapatkan solusi. Hasil diskusi dapat berupa perubahan rencana misalnya revisi yang lebih rendah dari ekspektasi sebelumnya, atau tindakan lain yang akan dilakukan untuk dapat mencapai target semula.

Tingkat penjualan iklan stasiun penyiaran juga dapat diukur. Suatu analisa dapat mengungkapkan bahwa target pendapatan yang diproyeksikan sebelumnya adalah tidak realistis dan karenanya penyesuaian perlu dilakukan. Sebaliknya, jika hasil analisa mengungkapkan bahwa proyeksi pendapatan itu dapat direalisasikan maka diskusi harus diarahkan pada upaya untuk menambah jumlah tenaga pemasaran, atau menyesuaikan tarif iklan (*rate card*) atau perubahan tingkat komisi stasiun penyiaran kepada biro iklan. Dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) manajemen stasiun penyiaran adalah efisiensi dan efektivitas.

Efisiensi. Adapun yang dimaksud dengan efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Seorang manajer yang efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, *performance*) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, peralatan dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut manajer yang efisien, atau sebaliknya manajer disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Efektivitas. Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode cara yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut ahli manajemen Peter Drucker, efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi para manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut¹. Seorang manajer program yang bersikeras untuk memproduksi program jenis tertentu yang mahal sedangkan permintaan audien justru ditujukan pada program jenis lain dengan biaya lebih murah adalah manajer yang tidak efektif, walaupun produksi yang diinginkan itu dilakukan dengan efisien.

Fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi. Sebagai contoh, apakah laporan-laporan pengawasan yang dilakukan sudah akurat? Apakah sistem pengawasan memberikan

¹ Peter F. Drucker, *Managing For Results*, harper & Row, New York, 1964, hal 5 dalam T Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, BPFE, Yogyakarta, 1994.

informasi tepat pada waktunya? Apakah kegiatan diukur dengan interval frekuensi waktu yang mencukupi? Semuanya ini merupakan aspek pengawasan pada fungsi pengawasan.

Topik Diskusi

Bacalah kasus media berikut ini 'Sinergi di Keluarga Trans,' kemukakan hal-hal yang harus diperhatikan dari aspek manajemen ketika stasiun TV melakukan ekspansi usaha melalui akuisisi atau pembelian saham stasiun lainnya.

KASUS MEDIA

Sinergi di Keluarga Trans

Kamis, 15 Maret 2007

Sejak diambil alih Trans Corporation, manajemen baru menekankan pentingnya efisiensi di Trans 7. Pelan-pelan, rating acara di stasiun TV ini pun meningkat. Bagaimana pembenahan dilakukan?

Jumat, 15 Desember 2006, menjadi hari bersejarah bagi awak Trans TV. Sebuah pertunjukan spektakuler dan kolosal digelar di Plenary Hall, Jakarta Hilton Convention Center. Sejumlah artis Ibu Kota serta ratusan undangan berdatangan guna merayakan hari ulang tahun ke-5 Trans TV. Tak hanya itu. Acara bertajuk "Penta5 Trans TV" (huruf "S" di belakang Pentas ditulis 5 untuk menunjukkan ulang ke-5) ini juga menjadi ajang memperkenalkan saudara baru, TV 7, sekaligus meluncurkan nama anyarnya: Trans 7.

Bisa dikatakan, inilah babak baru grup media milik pengusaha Chaerul Tanjung. Pertengahan tahun lalu, pria yang biasa disapa CT ini berhasil menguasai sekitar 20% saham TV 7 yang dikuasai Kelompok Kompas-Gramedia (KKG). Sejak itu, Chaerul pun melakukan berbagai penataan di stasiun televisi yang dibangun Jakob Oetama itu agar napasnya sejalan dengan Trans TV, stasiun televisi yang lebih dulu dimilikinya. Prioritas utamanya: menyelaraskan kultur kedua perusahaan. Ia mengupayakan agar kedua stasiun teve ini berjalan beriringan.

Awalnya, memang tak mudah mengingat kedua stasiun teve ini memiliki budaya yang berbeda. Meski demikian, mengelola beberapa stasiun teve dalam satu atap bukan hal baru di Indonesia. Grup Media Nusantara Citra (MNC) yang diusung Hary Tanoesoedibjo memperlihatkan betapa *powerfull*-nya stasiun teve bila berjalan di bawah satu kendali. Besar kemungkinan, Chaerul ingin mengikuti langkah Hary dengan membuat imperium bisnis televisi di bawah Trans Corporation. Bahkan, bisa dikatakan, ia berhasil mengelola Trans TV yang kini dikenal sebagai stasiun teve *trend setter*. Tampaknya sinergi dua stasiun teve ini akan menjadi jalan bagi Chaerul, yang dikenal dengan sebutan *Mr. Low Cost*, untuk mengeruk keuntungan lebih besar dengan cara yang lebih efisien dan efektif.

Sinergi yang dapat diraih melalui pengelolaan bersama ini, menurut Wishnutama, Presiden Direktur Trans 7, diarahkan untuk mencapai efisiensi biaya. "*Cut cost*-nya bisa 40% lebih murah," tuturnya. Sebagai contoh, biaya transmisi. Dulu transmisi masing-masing stasiun berbeda, sekarang hanya perlu membangun satu menara untuk dua stasiun televisi. Demikian pula dalam hal SDM dan fasilitas, antara Trans TV dan Trans 7 bisa saling mendukung. "*Bargaining position* pun jadi lebih baik. Apalagi, kalau posisi Trans 7 makin baik," katanya sambil menambahkan, sekarang kemampuan stasiun teve tersebut menjaring iklan juga menjadi lebih besar.

Hal ini dikuatkan pula oleh Ishadi S.K., Presdir Trans TV. Efisiensi yang dimaksud dilakukan mulai dari peralatan hingga SDM. Contohnya, Trans TV memiliki 40 koresponden di daerah, sedangkan Trans 7 mempunyai 30 koresponden. "Jika di satu kota terdapat dua koresponden Trans TV dan Trans 7, salah satu akan ditempatkan di daerah lain," kata Ishadi. Bahan dari satu koresponden, menurutnya, bisa digunakan bersama. Tinggal paketnya disesuaikan dengan warna masing-masing televisi, misalnya dengan menambahkan data, materi dan naskah.

Ishadi membenarkan, ujung dari semua pembenahan yang dilakukan manajemen adalah efisiensi. Bisa jadi, ia menambahkan, di kemudian hari Trans Corp. akan memiliki sentra editing, sentra pascaproduksi, sentra teknologi informasi, dan lain-lain. "Cara ini inovasi Pak CT," ujarnya. Hanya saja, untuk sementara Trans 7 masih menyewa pada Trans TV seandainya menggunakan fasilitas tersebut. Kendati demikian, harga yang diberikan lebih murah daripada menyewa ke tempat lain. Dengan menggunakan sentra tersebut, Chaerul -- seperti dituturkan Ishadi -- merasa yakin, akan terjadi sinergi yang kuat. "Masih jauh sih untuk mencapai itu, pelan-pelanlah," ujarnya.

Dari segi posisi, kedua stasiun teve ini jaraknya masih berjauhan. Hal ini di antaranya bisa dilihat dari segi pangsa penonton. Pangsa penonton Trans 7 berkisar 6%-7%. Adapun Trans TV 16%-17%. Begitu juga soal tarif iklan. Iklan di Trans 7 dibanderol Rp 6-7 juta, sedangkan di Trans TV Rp 25 jutaan. "Tidak menyejajarkan sih, tapi gap antara Trans TV dan Trans 7 tidak terlalu jauh," kata Ishadi mengomentari. Dalam hal penjualan & pemasaran maupun pemrograman, manajemen menjadi lebih mudah mengemasnya. Namun, hingga kini Ishadi belum menentukan akan ada *in house production* di bawah satu atap atautah tidak. Dalam penilaian manajemen, dikatakannya, memproduksi acara sendiri-sendiri pun masih bisa dianggap efisien.

Diakui Ishadi, bila dua perusahaan berbeda disatukan, kendala klasik yang sering dijumpai adalah soal penyatuan budaya. Namun, persoalan ini bisa diatasi dengan menempatkan beberapa orang di dua tempat sekaligus, di Trans TV ataupun Trans 7. Dengan begitu, proses penyatuan budaya dapat berlangsung cepat dan pengelolannya pun menjadi lebih mudah. "Saya rasa ini merupakan suatu ide yang sangat brilian untuk mempercepat sinergi," ujar Ishadi. Jika yang di atas sudah bersinergi, menurutnya, akan mudah menyelaraskan barisan di bawahnya. "Saya yakin akan lama jika tidak dengan cara seperti ini," ujarnya lagi. Dengan menempatkan orang andalan Chaerul di dua tempat, "Secara *basic* dan praktik, kultur di dua stasiun TV ini dapat disamakan dalam 6 bulan," tuturnya optimistis.

Penjelasan Ishadi dibenarkan Wishnutama. Pengelolaan yang bisa dijadikan satu atap akan lebih baik bila dikelola bersama, seperti divisi SDM dan *General Affairs*. "Dua hal yang sifatnya teknis atau *support* ini disatukan pengelolannya," ujarnya. Di luar itu, hal lain yang pengelolannya digabungkan adalah pemrograman, yaitu berada di bawah *Programming Committee*. "Tidak secara konten, karena masing-masing memiliki karakter yang berbeda," kata pria yang biasa disapa Tama ini.

Pengelolaan bersama ini, dijelaskan Tama, dimaksudkan agar program-program di Trans TV dan Trans 7 tidak saling bertabrakan. Kendati sebenarnya, sekarang pun sudah terlihat perbedaannya. Acara-acara di Trans TV lebih banyak membahas gaya hidup, *trendsetter* serta *hipe*, sementara Trans 7 terkesan lebih membumi. "Untuk pemberitaan, Trans 7 lebih tajam, sedangkan Trans TV lebih dramatis dan bermain dengan emosi," katanya menjelaskan. Empat Mata yang dipandu Tukul Arwana merupakan salah satu contoh acara yang dinilai membumi. "Tukul itu kan bukan artis yang masuk kelas A, tetapi setelah kami kemas, bisa masuk ke semua kalangan hingga ke bawah," ujar Tama mencontohkan.

Harus diakui, Empat Mata yang dipandu Tukul setelah memperoleh sentuhan kreatif dari Trans TV, *rating*-nya melonjak dari sebelumnya 7-11, sekarang 20-22. Menurut Ishadi, Trans TV yang dikenal sebagai stasiun televisi yang inovatif dan *trendsetter* program akan ditularkan ke Trans 7. Selain Empat Mata, acara Trans 7 yang sedang diasah Trans TV di antaranya: Selamat Pagi, Cipika Cipiki dan Si Bolang (Bocah Petualang). "Saya akui dulu andalan Trans 7 adalah Jejak Petualang, tapi sayang kini *rating*-nya turun. Sebagai penggantinya kini ada Si Bolang (acara petualangan alam liar yang dipandu anak lelaki) yang *share* penontonnya sampai 20 lho, naik hingga tiga kali," ujarnya seraya menerangkan, beberapa acara yang tidak berkembang diputuskan dihentikan. Salah satunya, Menari.

Untuk lebih menguatkan barisan, manajemen mengadakan program komite *meeting* setiap hari Senin. Seluruh unsur produksi, pemrograman, berita, penjualan & pemasaran, teknik dan support bertemu dalam rapat ini. Yang dibahas antara lain: akan dibawa ke mana Trans TV dan Trans 7, program apa yang akan dibuat, serta target apa yang ingin dicapai dari masing-masing stasiun televisi. "Jualan iklannya bareng di bawah satu kendali (Direktur Pemasaran & Penjualan), tetapi para klien tahu akan ke Trans TV atau Trans 7. Jadi, tidak harus memasang di kedua televisi," Tama menjelaskan. Kebetulan, Trans TV dan Trans 7 memiliki tim pemasaran dan penjualan sendiri-sendiri. Akan tetapi, kedua tim tersebut berada di bawah kendali Atiek Sriwahyuni, Direktur Pemasaran & Penjualan Trans TV, yang juga Wakil Presdir Trans 7.

Mengenai orang-orang andalan, menurut Ishadi, Chaerul melakukan observasi, terutama di jajaran direksi. "Kami sebenarnya lebih ke ngobrol-ngobrol. Para jajaran direksi duduk bersama, apakah mereka ada keinginan pindah (ke Trans 7)," ujarnya. Dalam pembagian tanggung jawabnya kemudian, ada jabatan tertentu yang sifatnya *full in charge* dan ada juga yang hanya supervisi. Misalnya, untuk jabatan level manajer. "Mungkin di Trans 7 belum siap atau levelnya belum sama

dengan di Trans TV, maka kami taruh orang sementara sebagai *supervisor*. Setelah mereka bisa *take over*, barulah kami lepas,” ujarnya lagi. Ada pula orang yang sepenuhnya dipindahkan ke Trans 7. Semua itu bukan saja melalui dialog, tapi juga melalui tahapan *assessment*. Sejauh ini hanya orang-orang Trans TV yang ditempatkan di Trans 7. Karena, jumlah SDM Trans TV lebih banyak dibandingkan dengan Trans 7. Di Trans TV jumlah karyawannya 1.900 orang, sedangkan Trans 7 hanya 500 orang.

Chaerul berencana membentuk *holding company* di bawah Trans Corp. dengan struktur organisasi khusus. Hanya saja, kapan waktunya, Ishadi belum tahu karena harus melihat kematangan perjalanan kedua stasiun teve ini dulu. Salah satu cara yang dilakukan Chaerul untuk mematangkannya adalah dengan menempatkan beberapa orang kepercayaannya di dua tempat, yaitu di Trans TV dan Trans 7. Salah satunya, Wishnutama, yang kini menjabat sebagai Wapresdir & Direktur Operasional Trans TV serta Presdir Trans 7. Di samping itu, ada Atiek Sriwahyuni. Lalu, ada Direktur Pemberitaan yang juga memegang dua posisi di kedua stasiun teve tersebut.

“Awalnya, Pak CT tidak men-*set up* seperti itu, tapi seiring waktu kami berpikir bagaimana agar tidak saling makan. Meski diakui, benturan itu tak dihindarkan. Kami mencoba tidak terlalu besar saling makannya,” ujar Tama sambil menyebutkan, orang-orang yang ditempatkan di dua televisi itu jumlahnya sekitar 15 orang. Menurut Ishadi, hingga kini Trans Corp. belum memiliki struktur organisasi resmi karena baru berupa embrio. “Riilnya sudah ada, tapi belum maksimal,” tuturnya. Hingga saat ini baru ada dua perusahaan di bawah Trans Corp., yaitu Trans TV yang 100% dimiliki Chaerul dan Trans 7 (sekitar 20%).

Kebetulan, keduanya mempunyai budaya yang berbeda. Untuk itu, diperlukan proses untuk sampai pada dua stasiun televisi seperti yang diinginkan Chaerul. “Menyatukan dua kultur ini tidak gampang. Jadi, mesti pelan-pelan. Makanya, sementara ini kami tidak *strict* seperti *holding* perusahaan pada umumnya. Setelah ada sinergi, barulah kami pikirkan struktur organisasi yang baru,” katanya seraya menambahkan, “Saya lihat Pak CT paling pintar membuat struktur, dan *sense*-nya juga kuat. Kami tinggal mengikuti.”

Tama mengungkapkan, yang sedang dibangun manajemen saat ini adalah bagaimana awaknya memiliki *awareness* untuk *business oriented*, baik di Trans 7 maupun Trans TV. Idealisme yang diusung, yaitu mentransformasi kemampuan awaknya membuat bangsa ini menjadi lebih baik melalui program-program televisi. “Kami sadar, ini tidak bisa cepat. Perlahan tapi pasti tujuan idealis ini bisa tercapai,” ujar lulusan Mount Ida College Boston, AS, ini. Sampai sekarang, ia menilai di Trans TV visi ini sudah tertanam dengan baik. Sementara di Trans 7 masih dini, karena baru dalam tahapan perbaikan kinerja yang meliputi: program TV, finansial, infrastruktur, dan sebagainya. “Tentu saja, Trans 7 akan mengarah ke hal yang sama dengan Trans TV, yaitu membuat program dengan *rating* tinggi, tetapi tetap memberikan value kepada masyarakat,” ujar kelahiran 36 tahun lalu ini.

Ia mencontohkan, salah satu acara yang menggambarkan idealisme yang ditayangkan Trans TV adalah *Good News* dan *Patriot*. Ia melihat, berita-berita yang disuguhkan selama ini banyak menonjolkan kekerasan. “*Good News* memberikan *hope* dan spirit baru pada bangsa, tidak selalu berita itu jelek. *Share*-nya sekarang sudah mencapai belasan,” ujar ayah empat anak ini sambil mengatakan, tujuan yang ingin dicapai *Patriot* pun sama. Selain itu, ia berharap dapat menyuguhkan tontonan dengan nuansa baru.

Mengenai beberapa acara yang dipindahkan dari Trans TV ke Trans 7, Ishadi menyangkal dikatakan acara-acara itu tidak laku lagi. “Kami sudah punya acara Double Bioskop, dari pukul 9 malam sampai dini hari. Jadi, acara-acara Trans TV yang dulunya di-*setting* tengah malam, masih ada tempatnya,” ia menjelaskan. Acara-acara tersebut di antaranya Lacak!, Kupas Tuntas dan Fenomena. Program-program tersebut ditayangkan pukul 10-12 malam.

Untuk Trans TV, menurut Ishadi, “Kami ingin kembali ke *home box office*. Setelah kami survei, di benak masyarakat, Trans TV ya HBO-nya Indonesia.” Kala awal didirikan, Trans TV memang diset sebagai HBO-nya Indonesia. Maka, manajemen memutuskan mengembalikan *positioning* Trans TV sebagaimana cita-cita awal itu. Untuk mendukung langkah ini, Trans TV menggandeng beberapa distributor film besar, seperti Sony Pictures, Universal Studio dan Warner Bross. “Saya jamin akan ada banyak film box office yang ditayangkan Trans TV. Sayangnya, kami *missed* satu distributor, Fox. Kalau jadi, wah pasti *powerful*.”

Keputusan Trans TV kembali menjadi HBO-nya Indonesia ternyata dilatarbelakangi kegagalan ketika menyuguhkan program-program lain. “Kalau kami buat sinetron untuk malam hari, selalu gagal. Setelah mengadakan *Focus Group Discussion*, barulah kami tahu ternyata penonton Trans TV inginnya bioskop, bukan sinetron,” ujar Ishadi. Memindahkan Fenomena, Kupas Tuntas dan Lacak! ke Trans 7 tentu tak lepas dari bisnis inti TV7 yang kuat di pemberitaan. “Pak Jakob juga suka, karena sesuai dengan *core* mereka.”

Tama menilai, sejauh ini upaya pembenahan yang dilakukan di Trans 7 baru sebatas taktis saja.

Maksudnya, agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar. Caranya: dengan menayangkan kembali acara-acara yang pernah ditayangkan Trans TV di Trans 7. “Saya perkirakan *the real new* Trans 7 baru terwujud sekitar Mei,” ungkapnya. Kala itu, acara-acara Trans 7 akan memiliki program-program baru sendiri. Sayangnya, Tama tidak berkenan menyebutkannya sekarang. Yang jelas, lanjutnya, pasar Trans TV memang disasar lebih di atas, sedangkan Trans 7 agak ke bawah. “Trans 7 posisinya di atas ANTV dan Lativi. Salah satu program andalannya, Si Bolang dan Empat Mata, *share*-nya bagus,” tuturnya. Mengenai kendala yang dihadapi dalam proses benah-benah ini, dikatakannya, “Tidak ada yang prinsip, justru lebih mudah karena mereka sudah jalan.”

Idealnya, jika ingin melakukan sesuatu di Trans 7, secara finansial perusahaannya harus sehat dulu. Di sisi lain, Ishadi melihat, pengelolaan Trans Corp. berbeda dari MNC, karena di MNC masih dikelola sendiri-sendiri. Menurutnya, dengan memiliki stasiun teve lain yang disatukan pengelolaannya, sumber daya pun jadi lebih besar dan ide-ide yang muncul bisa lebih kuat karena dipikirkan bersama-sama. “Kami tidak melihat MNC sebagai tujuan yang mesti dilampaui. Bisnis ya bisnis aja, kami melihat ke banyak bisnis media lain di dunia,” Tama menambahkan. Gup media yang menjadi panutan Trans Corp. adalah NBC Universal, Ten Network Australia dan Sony Pictures.

Efek dari sebuah langkah menuju efisiensi adalah pengurangan berbagai hal, termasuk SDM. Akan tetapi, ditegaskan Ishadi, meskipun ada orang-orang yang ditempatkan di dua tempat, hingga kini tidak ada pengurangan tenaga kerja. “Kalaupun ada, sebatas yang masih kontrak atau mereka yang memang tidak sevisi lalu dengan sukarela keluar,” ujarnya. Beberapa orang lama TV 7 sebagian memang ada yang ditarik ke KKG lagi, tapi ada juga yang merasa cocok dengan iklim Trans TV sehingga memilih tetap bergabung.

Dari segi penggajian, juga terjadi penyesuaian. “Gaji disamakan, ya ada plus-minusnya,” kata Tama menimpali. Sebagaimana Trans TV yang sudah menerapkan gaji ke-14 dan bonus yang besar jika tercapai target, karyawan Trans 7 pun mendapatkan hak tersebut. Gaji yang diberikan Trans TV, menurut Ishadi, sebelumnya lebih besar. Maka, gaji yang diberikan Trans 7 disesuaikan. Bagaimana dengan yang ditempatkan di dua tempat? Dobelkah gajinya? “Tidak dobel sih gajinya, tapi ada *additional income*-lah,” kata Ishadi tanpa mau merinci.

Menanggapi pembenahan di Trans 7, salah seorang karyawan yang tidak ingin disebut namanya berpendapat, “Saya merasakan adanya perbedaan pola manajemen.” Karyawan yang bergabung sejak TV7 dibangun ini menuturkan, manajemen sekarang jauh lebih teratur daripada ketika masih menjadi TV7. Ia melihat Trans TV sudah punya model yang lebih jelas sejak awal didirikan. Namun, ia menyayangkan perubahan wajah di pemberitaan Trans 7. “Ciri khas TV7 yang lebih tajam beritanya, *hard news* sifatnya, sekarang mengikuti gaya Trans TV yang lebih *soft news*,” tuturnya dengan nada kecewa.

Terlepas dari itu, ia bisa mengerti karena manajemen ingin menggabungkan dua kultur yang berbeda menjadi lebih baik. “Walau sebenarnya, segmen Trans 7 berbeda sekali dari Trans TV,” ujarnya. Menurut dia, tayangan-tayangan TV7 lebih menasar pada *male viewers*. Sementara soal gaji, ia sendiri tidak tahu bagaimana sistem penggajian di Trans TV. Jadi, ia tidak bisa membandingkan. “Kalau dilihat dari nominalnya, memang ada penyesuaian. Salah satunya dari uang makan yang tadinya Rp 15 ribu/hari, sekarang disesuaikan dengan teman-teman Trans TV menjadi Rp 12 ribu/hari,” ia menjelaskan. Selebihnya, yang diterima karyawan Trans 7 sejauh ini sama dengan teman-temannya di Trans TV. “Awalnya sih saya pesimis. Tapi setelah teman-teman Trans TV bergabung, saya kini melihat Trans 7 juga memiliki ciri sendiri,” katanya. Ia berharap Trans 7 akan lebih baik. Terlebih, ada banyak program yang naik pamornya.

Sementara itu, Andrian Syahputra melihatnya berbeda. Ia menilai, yang ingin dicapai kedua stasiun televisi ini sama, yaitu menjadi lebih maju. “Pascaakuisisi, Trans 7 diharapkan lebih maju. Begitu juga dengan Trans TV,” ujar Kepala Departemen Nondrama Trans TV ini yakin. Dengan berbicara bersama, diakui Adrian, lebih mudah bagi mereka menentukan program-program mana yang sesuai di kedua stasiun teve tersebut. “Kami ingin ada diferensiasi dalam hal konten. Trans TV sejak awal diarahkan sebagai *trend setter* stasiun teve,” ujar pria kelahiran 1974 ini. Di luar itu, ia tidak melihat adanya perbedaan. “Saya yakin banget Trans 7 dan Trans TV akan lebih mencorong. Untuk Trans TV, tahun ini sudah berhasil mengalahkan SCTV beberapa waktu, meski belum stabil. Tapi saya pikir (itu) sudah kemajuan luar biasa,” katanya bersemangat. Ia optimistis, keberhasilan itu bisa memacu keyakinan masing-masing awak Trans TV dan Trans 7 untuk menjadikan keduanya sebagai stasiun teve yang lebih baik.

Di tempat terpisah, Ade Armando, pengamat media, menyoroti yang terjadi di Trans Corp. Menurut Ade, merger atau akuisisi adalah hal yang lazim di era kapitalisme global saat ini. Justru dengan cara inilah, efisiensi bisa dicapai. Merger atau akuisisi bukan hanya sekadar menyatukan dua stasiun teve, melainkan menggabungkan dua kekuatan yang berlipat-lipat. Selain itu, stasiun teve ini bisa beroperasi dengan lebih murah. Kalau dulu satu produksi hanya untuk satu stasiun, kini bisa

digunakan untuk dua stasiun. "Pemasukannya juga bisa lebih besar," tuturnya.

Contoh lain, program yang di dalam kontraknya ada *rerun* (pemutaran kembali atau dua kali pemutaran), dengan memiliki stasiun teve lain akan ada tempat untuk acara *rerun*-nya. Demikian pula ketika membeli paket film dari luar negeri yang biasanya kontraknya untuk dua tahun, bila hanya memiliki satu stasiun, sering banyak yang terbuang. Banyak film yang kemudian tidak memiliki jam tayang. "Dengan punya *outlet* lain, pembeli bisa memutar film itu di dua tempat dan masing-masing bisa menghasilkan uang," ujar Ade. Inilah sebabnya, di Trans TV ada Bioskop Trans TV dan Trans 7 memiliki Theatre 7. "Jika di bawah satu manajemen yang sama, akan terhindar saling bunuh. Caranya, dengan menset satu stasiun untuk segmen berbeda."

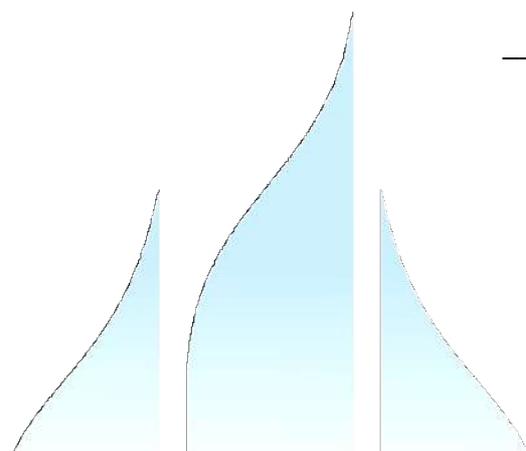
Acara Fenomena yang kini ditayangkan di Trans 7 dinilai Ade sudah sesuai dengan segmennya yang menyasar lebih rendah dari Trans TV. "Saya lihat sih bentuknya belum jadi, mereka masih mencari format yang pas agar tidak terjadi kanibalisme," ujarnya. Di samping itu, talenta di kedua televisi bisa saling mendukung. Misalnya, "Talent di Trans TV bisa dipakai di Trans 7. Para *talent* juga bisa mempromosikan program di kedua stasiun," katanya. Sejauh ini Ade melihat ada kesamaan yang dilakukan Trans Corp. dengan MNC. "Saya dengar Chaerul akan membeli SCTV. Dia malah sudah sampai ke orang-orang di sana," ungkapnya tanpa bermaksud menebarkan gosip.

Ade melanjutkan, memiliki sebuah grup media dengan beberapa stasiun di dalamnya akan memberi kekuatan yang besar daripada berjalan sendirian. "Yang independen biasanya bermasalah," tuturnya berseloroh. Namun, yang perlu menjadi pertimbangan, UU Penyiaran yang sedang digodok DPR dan rencananya akan disahkan akhir tahun ini mengisyaratkan bahwa akan ada pembatasan jangkauan siaran. Dalam hal ini, stasiun teve tidak bisa lagi siaran secara nasional, tapi disarankan untuk mengembangkan jaringan. Maka, yang perlu dipikirkan adalah membangun beberapa stasiun teve lokal. "Saya pikir para pelaku media perlu menyusun strategi baru dengan adanya UU yang baru ini," tutur Ade mengingatkan. Sebenarnya, bisnis media televisi di luar negeri pun sudah mengarah ke sana. Tidak seperti yang terjadi di Indonesia sekarang.

Di lain pihak, pemerhati media Riri Satria menilai, saat ini belum terlihat jelas strategi apa yang diusung Trans TV ataupun Trans 7. "Keduanya tidak memiliki *positioning* jelas," katanya tandas. Sewaktu dipegang KKG (dengan nama TV7), kelihatan *positioning* yang ditonjolkan adalah TV olah raga. Dulu terlihat, TV7 disinergikan dengan produk KKG lainnya, yaitu Tabloid Bola. Di mata Riri, ini agak aneh, mengingat KKG adalah grup media cetak yang kuat dengan pemberitaan. Justru MetroTV yang muncul dengan *positioning* TV pemberitaan. Padahal, Media Group (pemilik MetroTV) adalah pemain baru, sedangkan KKG jauh lebih lama berkecimpung di bisnis media.

Saat ini, Riri menilai, Trans TV dan Trans 7 seakan-akan mengarah ke satu produk dengan dua entitas yang berbeda. Itu pun, menurutnya, tanpa perbedaan yang jelas. "Kondisi ini tidak bisa dibiarkan terus-menerus. Menurut saya, strategi yang harus dianut adalah strategi menguasai segmen pasar lebih banyak dengan *positioning* yang berbeda," ujarnya. Agar terlihat perbedaannya, ada baiknya konsep atau *positioning* yang diusung Trans TV berbeda dari Trans 7.

Kalau diperhatikan, di bisnis media (termasuk TV) secara global saat ini ada kecenderungan ke arah spesialisasi dengan segmen terfokus. Media yang terlalu umum tidak banyak dibutuhkan lagi. Rupanya, industri televisi pun akan mengarah ke sana. Ini terlihat jelas pada Grup Star TV, yang mencakup Star Sports, Star Music, dan lain-lain. Lantas, akankah Trans TV dan Trans 7 juga mengarahkan layarnya ke sana? Tampaknya, belum ke arah itu, lantaran semuanya akan kembali pada seberapa tinggi *rating* diraih sebuah program. (Sumber: Majalah SWA)



Daftar Pustaka

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.

Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

James A.F Stoner, *Management*, Edisi Kedua, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

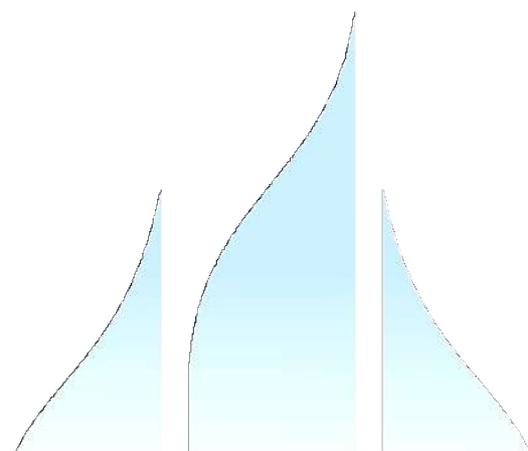
Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991.Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.





MODUL PERKULIAHAN 6

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Departemen Teknik

Fakultas Ilmu Komunikasi	Program Studi Penyiaran	Kuliah Manajemen Media Penyiaran	Kode MK 41011	Disusun Oleh Morissan, M.A
--------------------------------	----------------------------	---	------------------	-------------------------------

Abstrak

Setiap stasiun penyiaran harus memiliki rencana dasar teknik penyiaran dan persyaratan teknis perangkat penyiaran. Rencana dasar teknik penyiaran adalah pedoman bagi penyelenggaraan penyiaran agar masyarakat memperoleh kualitas layanan siaran yang layak

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai fungsi departemen teknik media penyiaran
2. Memahami dan mampu menjelaskan struktur organisasi dan personalia departemen teknik media penyiaran.

Pembahasan

Perkembangan teknologi komunikasi telah melahirkan masyarakat yang makin besar tuntutananya akan hak untuk mengetahui dan hak untuk mendapatkan informasi. Informasi telah menjadi kebutuhan bagi masyarakat dan telah menjadi komoditas penting dalam kehidupan masyarakat.

Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi telah membawa implikasi terhadap dunia penyiaran, termasuk penyiaran di Indonesia. Penyiaran sebagai penyalur informasi dan pembentuk pendapat umum, perannya semakin strategis, terutama dalam mengembangkan kehidupan demokratis.

Penyelenggaraan penyiaran tentunya tidak terlepas dari kaidah-kaidah umum penyelenggaraan telekomunikasi yang berlaku secara universal. Penyiaran mempunyai kaitan erat dengan spektrum frekuensi radio dan orbit satelit geostasioner yang merupakan sumber daya alam yang terbatas sehingga pemanfaatannya perlu diatur secara efektif dan efisien.

Dalam bab ini akan dibahas beberapa prinsip dasar teknis penyiaran yaitu jenis-jenis layanan siaran yang umumnya digunakan saat ini yang meliputi pengertian mengenai radio AM, radio FM, radio gelombang pendek (SW), televisi VHF dan televisi UHF. Namun sebelumnya kita perlu terlebih dahulu memahami pengertian singkat mengenai siaran, penyiaran dan hal apa saja yang menjadi syarat terjadinya penyiaran.

Kata 'siaran' merupakan padanan dari kata *broadcast* dalam bahasa Inggris. Undang-undang Penyiaran memberikan pengertian siaran sebagai pesan atau rangkaian pesan dalam bentuk suara, gambar, atau suara dan gambar atau yang berbentuk grafis, karakter, baik yang bersifat interaktif maupun tidak, yang dapat diterima melalui perangkat penerima siaran.¹

Sementara penyiaran yang merupakan padanan kata *broadcasting* memiliki pengertian sebagai: *kegiatan pemancarluasan siaran melalui sarana pemancaran dan/atau sarana transmisi di darat, di laut atau di antariksa dengan menggunakan spektrum frekuensi radio (sinyal radio) yang berbentuk gelombang elektromagnetik² yang merambat melalui udara, kabel, dan atau media lainnya untuk dapat diterima secara serentak dan bersamaan oleh masyarakat dengan perangkat penerima siaran.*³

¹ Lihat Ketentuan Umum, Pasal 1, Undang-undang No 32 Tahun 2002 Tentang Penyiaran

² Michael Faraday (1791-1867) dan James Clerk Maxwell (1831-1979) adalah dua ilmuwan asal Inggris yang mempelajari gelombang elektromagnetik yang merupakan gelombang untuk mengirim gambar dan suara dari satu tempat ke tempat lain. Sarjana Jerman Heinrich Rudolf Hertz (1857-1894) adalah ilmuwan pertama yang sukses melakukan percobaan transmisi gelombang elektromagnetik, walau masih dalam jarak terbatas. Namun lewat tangan ilmuwan Italia Guglielmo Marconi (1874 – 1937) sinyal radio sukses dikirim menyeberangi Samudera Atlantik pada tahun 1901. Lihat bab sejarah media penyiaran.

³ Pasal 1, Undang-undang No 32 Tahun 2002 Tentang Penyiaran

Dengan demikian menurut definisi di atas maka terdapat lima syarat mutlak yang harus dipenuhi untuk dapat terjadinya penyiaran. Jika salah satu syarat tidak ada maka tidak dapat disebut penyiaran. Kelima syarat itu jika diurut berdasarkan apa yang pertama kali harus diadakan adalah sebagai berikut:

1. Harus tersedia spektrum frekuensi radio
2. Harus ada sarana pemancaran/transmisi
3. Harus adanya perangkat penerima siaran (*receiver*)
4. Harus adanya siaran (program atau acara)
5. Harus dapat diterima secara serentak/bersamaan

Dari kelima syarat penyiaran tersebut di atas hanya poin ke lima yang tidak kita bahas dalam buku ini karena hal tersebut sudah sangat jelas yaitu bahwa penyiaran harus dapat diterima secara serentak. Pada bab mengenai teknik penyiaran ini kita akan membahas tiga hal dari lima syarat penyiaran tersebut di atas yaitu mengenai spektrum frekuensi radio, sarana pemancaran atau transmisi dan perangkat penerimaan penyiaran. Sedangkan mengenai siaran atau program akan dibahas di bab tersendiri di buku ini yaitu mengenai program. Kita mulai pembahasan dengan spektrum frekuensi radio.

Rencana Teknik

Berdasarkan peraturan yang berlaku di Indonesia maka setiap stasiun penyiaran harus memiliki rencana dasar teknik penyiaran dan persyaratan teknis perangkat penyiaran. Rencana dasar teknik penyiaran adalah pedoman bagi penyelenggaraan penyiaran dengan tujuan agar masyarakat memperoleh kualitas layanan siaran yang layak dan juga mempermudah operasional antarlembaga penyiaran serta mendorong penggelaran infrastruktur penyiaran yang layak (*reasonable*) ekonomis.

Selain itu, dengan adanya rencana dasar teknik penyiaran diharapkan kegiatan penyiaran tidak akan membahayakan keselamatan dan keamanan mereka yang bekerja pada stasiun penyiaran dan juga masyarakat sekitar. Dalam hal ini rencana dasar teknik penyiaran memuat hal-hal yang berkaitan dengan pendirian stasiun penyiaran seperti : arah kebijakan penyelenggaraan penyiaran yang mempertimbangkan perkembangan teknologi penyiaran, kecenderungan permintaan pasar, ekonomi, sosial, budaya dan kondisi lingkungan lainnya.

Rencana dasar teknik penyiaran itu juga harus memuat pedoman propagasi maksimum dan pengembangan wilayah jangkauan penyiaran, penggunaan spektrum frekuensi penyiaran, pemanfaatan teknologi baru, penggelaran infrastruktur penyiaran,

pedoman mengenai daftar uji pemeriksaan sendiri dan pedoman pengamanan dan perlindungan sistem peralatan terhadap lingkungan.⁴

Stasiun penyiaran swasta wajib mengikuti ketentuan teknis yang tertuang dalam rencana induk frekuensi radio untuk penyelenggaraan penyiaran yang memuat ketentuan teknis dan pengaturan saluran frekuensi radio untuk penyiaran. Selain itu stasiun penyiaran dalam menggunakan atau mengoperasikan perangkat transmisi penyiaran untuk keperluan penyelenggaraan penyiaran harus memiliki standar nasional dan memenuhi persyaratan teknis sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku dan alat dan perangkat penyiaran yang digunakan mengutamakan produksi dalam negeri.⁵ Penerapan standar nasional dan persyaratan teknis perangkat transmisi bertujuan untuk: (a) mencegah saling mengganggu antara alat dan perangkat penyiaran; (b) melindungi masyarakat dari kemungkinan kerugian akibat pemakaian alat dan perangkat penyiaran yang tidak sesuai dengan standar nasional dan persyaratan teknis perangkat transmisi dan; (c) mendorong industri, inovasi, dan rekayasa teknologi penyiaran secara nasional.

Selain itu, setiap perangkat transmisi yang dibuat, dirakit, diperdagangkan, dioperasikan dan dimasukkan ke Indonesia untuk keperluan penyiaran wajib disertifikasi. Jaringan transmisi siaran serta sarana dan prasarana penyiaran yang sudah dimiliki harus dilengkapi sarana pengamanan dan perlindungan bagi keselamatan manusia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.⁶

DEPARTEMEN TEKNIK

Departemen Teknik merupakan bagian yang membuat suatu media penyiaran tetap mengudara. Stasiun penyiaran secara teknik harus memiliki tiga fasilitas pendukung utama siaran yaitu: menara atau antena pemancar, studio dan kantor pengelola. Ketiga fasilitas penyiaran itu tidak harus berada di satu lokasi yang sama. Banyak juga stasiun penyiaran yang memiliki studio/kantor yang terpisah dengan pemancar. Hal ini terjadi karena masing-masing fasilitas itu terkadang membutuhkan kondisi lingkungan yang berbeda-beda.

Lokasi yang bagus untuk studio belum tentu bagus –secara estetis dan teknis- untuk dipasang menara pemancar, demikian pula sebaliknya. Namun biasanya ketiga fasilitas pendukung itu berada di bawah kontrol pemilik yang sama, walaupun ada juga –dalam kasus tertentu- stasiun penyiaran menyewa antena pemancar dari pihak lain.

Departemen teknik mempunyai tanggung jawab tidak hanya mengurus peralatan pemancar tetapi juga menangani semua pekerjaan di bidang teknik dan peralatan

⁴ Peraturan Pemerintah RI No 50 Tahun 2005 tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Swasta, pasal 37-41.

⁵ *Ibid*

⁶ *Ibid*.

hingga mengurus studio dan pemeliharaan gedung. Bagian teknik sebaiknya dipimpin seorang manajer, kepala bagian atau direktur yang memiliki kombinasi pengetahuan dan keterampilan di bidang elektronika, manajemen, keuangan dan dapat pula menjadi negosiator.

Ia perlu mempunyai pengetahuan, keterampilan dan pengalaman atas seluk beluk urusan teknik mulai dari kamera televisi sampai ke pemancar, lampu studio, perekam video dan audio, monitor dan lain-lain. Ia juga harus tahu hal ihwal pemeliharaan peralatan elektronik. Ia sebaiknya juga dapat menjadi perunding yang bagus yang dapat memperoleh harga termurah untuk kualitas terbaik ketika membeli peralatan untuk stasiun televisinya. Staf bagian teknik harus terus menerus mengikuti perkembangan teknologi termasuk perkembangan dalam hal teknologi, gaya dan format penyiaran serta perlengkapan digital.

Modal terbesar untuk membangun suatu media penyiaran sesudah bangunan gedung adalah peralatan siaran seperti pemancar dan menaranya, peralatan untuk ruang kontrol (*master control*) dan studio.⁷ Biaya termahal dalam membangun media penyiaran, khususnya televisi, adalah membangun dan memasang peralatan untuk memproduksi program dan bukan membangun peralatan pemancar untuk menyiarkan program itu. Untuk membangun suatu bagian pemberitaan (*news department*) dibutuhkan sejumlah reporter, juru kamera, editor gambar hingga sopir dan kendaraan operasional. Semuanya membutuhkan peralatan seperti kamera televisi, mesin editing, grafik dan sebagainya. Semua itu adalah peralatan untuk memproduksi program.⁸

Salah satu peralatan yang telah menjadi peralatan mendasar dalam bidang penyiaran adalah komputer. Di stasiun televisi besar yang memiliki lebih dari 25 unit komputer mungkin diperlukan departemen sistem informasi/*information technology* (IT) yang terpisah dari bagian teknik. Komputer selalu membutuhkan perawatan. Media penyiaran kecil sekalipun memiliki sekurang-kurangnya satu ahli komputer. Komputer dapat meningkatkan efisiensi stasiun televisi. Namun sistem komputer yang 'ngadat' dapat membuat suatu program gagal mengudara. Kerugian yang diakibatkan karena waktu iklan yang terbuang bisa jauh lebih tinggi dari pada gaji yang pantas dibayarkan kepada ahli teknik komputer yang handal.

⁷ Membangun pemancar, yaitu alat untuk menyiarkan program, sebenarnya tidak membutuhkan biaya besar. Pada kenyataannya banyak orang yang pandai elektronika, mengutak-atik komponen elektronik dan mampu merakit pemancar sendiri. Banyak stasiun radio atau televisi kecil yang baru berdiri dan memulai siaran dengan peralatan pemancar sederhana.

⁸ Di banyak negara berkembang termasuk Indonesia, pilihan atas alat-alat penyiaran masih sangat terbatas. Distributor biasanya tidak mempunyai stok peralatan siaran. Kebanyakan distributor bahkan tidak mempunyai atau sedikit pengetahuan tentang peralatan profesional yang mereka jual. Peluang untuk berbuat curang dan penipuan sangat besar. Distributor terkadang menaikkan harga barang sekenaknya atau menjual alat yang sudah ketinggalan zaman.

Traffic

Traffic adalah bagian yang sangat penting pada sebuah stasiun televisi namun tak banyak orang yang memahaminya. *Traffic*, seperti yang ditunjukkan oleh namanya, ialah daftar yang berisi jadwal yang menjaga alur dari seluruh susunan acara, iklan, promosi, berita yang akan mengudara. Dunia penyiaran membutuhkan ketepatan untuk semua jadwal yang sudah disusun, untuk itu dibutuhkan *traffic*.

Dengan demikian *traffic* merupakan panduan yang akan memberitahu teknisi apa yang nanti akan ditayangkan dan berapa lama waktunya. *Traffic* ialah jadwal acara harian untuk suatu stasiun televisi yang berisi catatan yang menunjukkan kapan dan apa yang sudah diudarkan. Bagi departemen pemasaran, *traffic* merupakan jadwal yang memungkinkan untuk secara akurat mengirimkan tagihan untuk penayangan iklan-iklan.

Dewasa ini, *traffic* untuk stasiun televisi sudah sepenuhnya menggunakan program komputer yang dijalankan secara otomatis. Maka seluruh program, promosi dan iklan bisa dijalankan dan dihentikan melalui komputer. Bila mesin *traffic* tidak berjalan sesuai jadwal maka program tidak bisa diputar pada waktu yang tepat sehingga dapat muncul berbagai persoalan lain, misalnya stasiun televisi dapat kehilangan uang dari iklan yang harus disiarkan.

Organisasi Departemen Teknik

Organisasi departemen teknik terdiri atas orang-orang yang menduduki berbagai posisi yang antara lain mencakup manajer teknik, asisten manajer teknik, pengawas teknik, teknisi pemeliharaan, teknisi transmisi, teknisi audio/video, teknisi videotape/editor dan teknisi *master control*. Pada bagian ini kita membahas masing-masing posisi tersebut.

Manajer Teknik. Manajer Teknik berada langsung dibawah Manajer Umum, ia bertanggung jawab mengawasi seluruh pekerjaan teknis stasiun penyiaran dan seluruh fasilitas teknik stasiun yang mencakup peralatan dan pelayanan yang dibutuhkan untuk siaran. Ia bertanggungjawab menjamin stasiun penyiaran tetap terus mengudara selama periode siaran. Manajer Teknik juga bertanggung jawab menangani kegiatan administrasi dan pengawasan atas seluruh personal bagian teknik. Manajer Teknik bertugas merancang fasilitas siaran, mempersiapkan usulan anggaran dan pembelian peralatan teknis, serta menjamin teknis operasional stasiun penyiaran dapat berjalan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Manajer Teknik berperan sangat penting dalam mendesain, membangun, dan memasang seluruh peralatan teknis, dan juga merencanakan program perawatan alat serta memastikan penggunaan peralatan secara efektif dan efisien.

Manajer Teknik harus mampu berpikir kedepan serta memiliki keahlian dalam merencanakan pengembangan bagian teknik. Tugas lain manajer teknik adalah mengkoordinasikan penggunaan peralatan siaran eksternal agar sesuai dengan peralatan yang sudah dimiliki dan mempersiapkan seluruh administrasi teknik, misalnya, izin dari pihak berwenang dalam hal pembangunan fasilitas teknik.

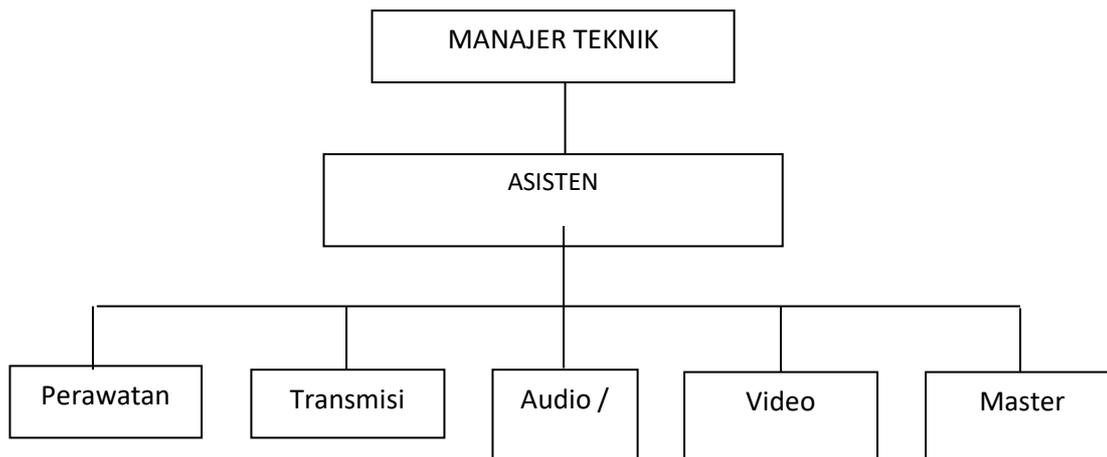
Orang yang ideal untuk menduduki posisi manajer teknik adalah mereka yang berpengalaman atau mengenal berbagai tipe/model peralatan teknik dan memahami secara mendalam prinsip kerja elektronika. Manajer teknik harus mampu membaca dan memahami skema kelistrikan dan berpengalaman minimal 5 tahun sebagai asisten manajer teknik. Ia harus memahami peraturan teknik penyiaran yang ditetapkan pihak berwenang dan juga memahami seluk beluk peralatan televisi. Kemampuan lain adalah dapat mendesain berbagai sistem teknik dengan menggunakan berbagai komponen yang saling berhubungan untuk memperbaiki fasilitas teknis. Memiliki kualitas kepemimpinan dan mampu menjadi seorang administrator.

Asisten Manajer Teknik. Asisten manajer teknik adalah orang kedua pada departemen teknik stasiun TV dan langsung bertanggung jawab kepada manajer teknik dalam pekerjaan sehari-hari. Asisten manajer teknik ikut bertanggung jawab dalam penentuan anggaran dan kebijakan departemen teknik. Ia juga memberikan saran kepada staf bagian program dan produksi stasiun TV atas berbagai aspek teknis program pada tahap perencanaan awal suatu produksi program. Asisten manajer teknik memberikan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu produksi.

Fungsi penting Asisten manajer teknik adalah membantu manajer teknik dalam merencanakan desain dan spesifikasi teknis serta membuat dokumentasi yang diperlukan untuk pemasangan dan modifikasi peralatan. Ia juga membantu membuat keputusan mengenai sistem informasi yang diperlukan bagi distribusi program.

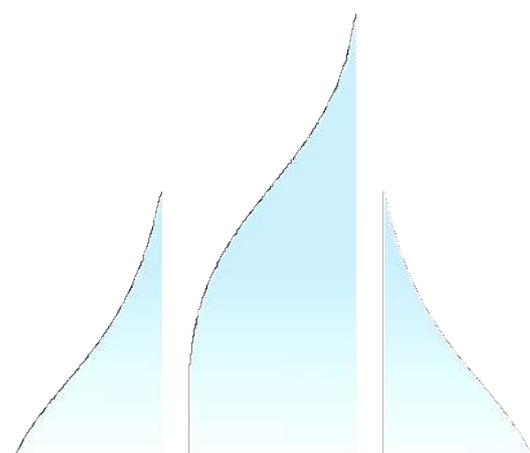
Asisten manajer teknik harus mengetahui seluk-beluk peralatan siaran, mengetahui dimana dapat membeli peralatan tersebut, mengetahui harganya dan mengetahui ketersediaan peralatan tersebut. Ia harus dapat mengatur personalia yang ada dan mengatur waktu kerja mereka agar dapat memenuhi tuntutan operasional stasiun televisi. Asisten manajer teknik sering kali bertindak sebagai pemecah masalah, ia berkonsultasi dengan pengawas teknik pada berbagai bagian departemen teknik.

Asisten manajer teknik memiliki keahlian menangani peralatan teknik berbasis komputer dan secara langsung mengawasi instalasinya serta mengintegrasikannya kedalam sistem keteknikan stasiun bersangkutan. Ia juga bertugas memberikan pelatihan kepada teknisi operasional dan perawatan bagi peralatan baru. Asisten manajer teknik sebagai orang ke-2 pada departemen teknik secara langsung



mengawasi ruang master control, editing, dan transmisi serta melakukan uji coba untuk memastikan bahwa stasiun bersangkutan telah beroperasi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Orang yang ideal untuk menduduki posisi asisten manajer teknik adalah mereka yang berpengalaman minimal 5 tahun dibidang teknologi penyiaran sebagai supervisor teknik dan memiliki pengetahuan cukup terhadap berbagai peralatan, sistem, komponen, serta pengertian yang baik terhadap peraturan penyiaran. Kandidat bagi posisi ini harus memiliki kemampuan mengawasi serta *leadership*, memiliki kesadaran terhadap anggaran dan mampu menangani berbagai macam orang dari berbagai departemen pada stasiun penyiaran serta berpengalaman menangani pembelian peralatan elektronika.



Daftar Pustaka

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.

Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

James A.F Stoner, *Management*, Edisi Kedua, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

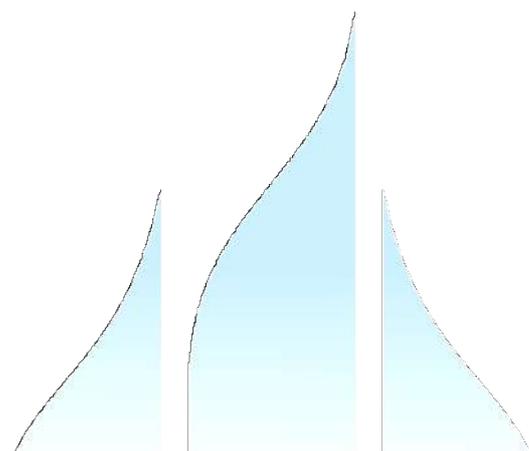
Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991.Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.





MODUL PERKULIAHAN 7

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Departemen Teknik

Fakultas	Program Studi	Kuliah	Kode MK	Disusun Oleh
Ilmu Komunikasi	Penyiaran	Manajemen Media Penyiaran	41011	Morissan, M.A

Abstrak

Setiap stasiun penyiaran harus memiliki rencana dasar teknik penyiaran dan persyaratan teknis perangkat penyiaran. Rencana dasar teknik penyiaran adalah pedoman bagi penyelenggaraan penyiaran agar masyarakat memperoleh kualitas layanan siaran yang layak

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai fungsi departemen teknik media penyiaran
2. Memahami dan mampu menjelaskan struktur organisasi dan personalia departemen teknik media penyiaran.

Pembahasan

Pengawas Teknik. Pengawas teknis (*Engineering Supervisor*) bertugas mengarahkan operasional peralatan elektronika beserta teknisinya yang bekerja pada stasiun TV termasuk juga bagian produksi program. Pada stasiun TV besar terdapat empat atau lebih pengawas teknis yang masing-masing bertanggung jawab mengawasi dan mengarahkan bagian-bagian seperti: Audio/ video, pemeliharaan, master control, pemancar dan teknisi video tape / editor. Tanggung jawab utama pengawas teknis adalah memastikan pemeliharaan dan operasional peralatan secara aman, efisien dan efektif yang berada di bawah kewenangannya. Pengawas teknis biasanya membawahi kurang lebih lima televisi, ia mengatur kerja (*shift*), penjadwalan dan membuat penugasan pada setiap giliran kerja setiap harinya.

Teknisi Pemeliharaan. Teknisi pemeliharaan (*Maintenance Enginer*), bertanggung jawab untuk memperbaiki dan memelihara seluruh peralatan siaran termasuk peralatan produksi yang mencakup berbagai peralatan seperti, kamera, *switcher*, konsol audio, video monitor, mic, video tape recorder, dsb. Ia juga bertugas merancang, mendesain, memodifikasi dan memperbaiki komponen sistem atau elemen yang digunakan pada seluruh peralatan produksi dan transmisi.

Teknisi pemeliharaan adalah seorang pemecah masalah dan harus menangani berbagai perbaikan penting dan terkadang membangun kembali peralatan yang ada untuk dapat ditingkatkan (*upgrade*) sesuai dengan perkembangan teknologi. Tugas lainnya adalah memastikan seluruh peralatan memenuhi spesifikasi yang direncanakan serta mencegah kemungkinan terhentinya siaran (*downtime*) serta melakukan inventori (menyimpan peralatan cadangan) yang dibutuhkan untuk memperbaiki alat yang rusak.

Teknisi Transmisi. Teknisi transmisi bertanggung jawab dalam operasional dan pemeliharaan peralatan pemancar TV agar sinyal dapat diterima audien dengan baik. Ia bertugas mengoperasikan pemancar dan sistem antena sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Dalam hal pemancar digunakan juga untuk radio maka teknisi transmisi juga mengoperasikan pemancar AM dan FM sekaligus. Teknisi transmisi setiap hari menangani perawatan pemancar, antena dan peralatan lainnya. Salah satu tanggung jawab utama teknisi transmisi adalah mengawasi sinyal gelombang mikro dari studio. Ia harus memastikan sinyal dapat terus dipancarkan dan memastikan penerimaan sinyal program dan satelit di lokasi pemancar. Tanggung jawab lainnya

adalah membuat penyesuaian teknis segera yang diperlukan agar stasiun tetap dapat siaran serta memastikan tidak terjadi interupsi (gangguan) pada saat siaran.

Teknisi Audio/Video. Teknisi audio/video bertanggung jawab mengoperasikan peralatan elektronika audio dan video pada stasiun TV termasuk juga pada bagian produksi/program. Teknisi audio / video terbagi atas dua bidang yaitu teknisi audio (khusus audio) dan teknisi video (khusus gambar):

Teknisi audio (khusus audio). Teknisi audio bertanggung jawab menangani aspek suara pada suatu produksi program yang mencakup suara musik, suara penyanyi, suara pemain, dan spesial efek. Ia bertugas menempatkan dan mempersiapkan *microphone* dan memonitor seluruh level suara pada saat produksi program.

Teknisi video (khusus gambar). Teknisi video bertugas mengawasi dan menjaga kualitas gambar dari suatu produksi program, ia juga bertugas menempatkan kamera dan mengontrol / mengawasi tingkat warna dan kecerahan gambar selama proses produksi. Ia juga harus memastikan untuk mendapatkan kualitas gambar terbaik.

Teknisi Videotape/Editor. Teknisi videotape/editor bertanggung jawab untuk menempatkan dan mengoperasikan seluruh peralatan videotape untuk keperluan perekaman, pemutaran ulang (*playback*) dan editing dan terkadang ia juga bertugas pada bagian post produksi. Dalam hal ini dia bertugas sebagai editor pada bagian tersebut. Sebagai editor ia bertugas mengevaluasi suatu video/ gambar, melakukan duplikasi terhadap materi yang sudah direkam, melakukan pengisian suara (*dubbing*) serta menggabungkan gambar-gambar untuk keperluan produksi / siaran.

Teknisi videotape/editor bertugas merekam program yang diproduksi sendiri ataupun dari sumber lainnya. Mereka juga bertugas mengedit iklan, pengumuman serta membuat identifikasi stasiun. Tugas lainnya adalah memasang, menyesuaikan, membersihkan, memonitor, mengawasi peralatan video tape sebelum digunakan dan membuat catatan dan laporan dalam hal terjadi kerusakan.

Teknisi Master Control. Master Control adalah pusat kendali operasi stasiun TV. Teknisi Master Control bertugas melakukan koordinasi terhadap seluruh masukan (*input*) audio dan video yang berasal dari berbagai sumber pada stasiun TV dan mengirimkan sinyalnya ke transmisi untuk disiarkan. Teknisi Master Control bertanggung jawab dalam memastikan seluruh transmisi yang terpasang sudah sesuai dengan peraturan penyiaran. Ia bertugas mengatur berbagai gambar yang berasal dari studio, laporan lapangan, video tape, program jaringan dan sebagainya. Teknisi Master Control juga bekerja mengarahkan presenter (*cue*), memutar video atau film, dan memindahkan

(*switching*) video dan audio koordinasi untuk penayangan iklan dan pengumuman lainnya.

Teknisi Master Control juga bertanggung jawab mengenai situasi darurat seperti: kehilangan gambar; program yang kelebihan atau kekurangan waktu siaran (*Program Over Run/Program Under Run*) dan kerusakan pada peralatan. Teknisi harus segera memperbaiki kerusakan atau kesalahan secepat mungkin sehingga interupsi siaran yang terjadi dapat diperbaiki secepatnya. Dalam hal ini teknisi master control memiliki posisi lebih sebagai operator dari pada teknisi, karena ia harus mengkoordinasikan seluruh kegiatan dan hasil kerja banyak orang. Teknisi Master Control bertanggung jawab terhadap tampilan siaran (*On Air Look*) suatu stasiun TV, ia juga harus memastikan seluruh elemen program yang sudah terjadwal telah siap sebelum siaran.

Perumusan Kebutuhan

Dalam merumuskan kebutuhan sistem peralatan teknik stasiun penyiaran perlu dipertimbangkan hal-hal yang mencakup aspek produksi, aspek penyiaran dan aspek pendukung siaran lainnya sebagai berikut:

Aspek produksi, dengan pertimbangannya antara lain :

- Jenis dan ukuran program , misalnya : *news, talk show*, musik (besar, sedang atau kecil) atau drama (besar, sedang atau kecil) dan lain-lain
- Ukuran (luas lantai) studio misalnya: ukuran kecil (50 m² – 300 m²), menengah (350 m² – 500 m²) dan besar (600m² – 1000m²)
- Tipe produksi, misalnya : rekaman saja atau termasuk siaran langsung (*live*).
- Hasil produksi apakah *full kompetitif* (target komersial) atau tidak, ini terutama kaitannya dengan mutu dan pengadaan peralatan yang menghasilkan efek, daya tarik audio/visual dan peningkatan mutu, seperti *vision mixer, sound mixer, lighting system* dan peralatan paska produksi (*editing, dubbing, mixing* dan lain-lain).
- Perkiraan volume produksi dan lokasi produksi (di studio saja atau termasuk luar studio); bagaimanakah tingkat mobilitas yang diinginkan (tinggi, sedang, rendah) dan anggaran (*budget*) yang akan di alokasikan untuk pengadaan peralatan.

Aspek penyiaran, dengan pertimbangannya antara lain:

- Apakah kegiatannya menyiarkan saja atau dengan kegiatan produksi terbatas.
- Menyiarkan saja artinya menerima bahan siap siar dari luar (*program provider, production house*).
- Apakah ada kemungkinan pengolahan kembali (re-editing atau paska produksi) bahan siaran yang diterima dari pihak luar (*production house*),
- Berapa besar kegiatan atau volume paska produksi yang akan dilakukan.

- Produksi terbatas bisa berarti bahwa hanya memproduksi program tertentu dengan volume kecil, misalnya : berita dan *talkshow*.
- Tipe siaran (hasil rekaman atau *live*)
- Siaran dari studio saja atau termasuk dari luar.
- Tipe siaran (hasil rekaman saja atau termasuk *live*)
- Siaran dari studio saja atau termasuk dari luar
- Siaran dilaksanakan secara manual, semi otomatis atau *full* otomatis.
- Perkiraan waktu siaran dan durasi jam siaran.
- Lokasi pemancar (dekat dengan studio atau relatif berjauhan),
- Jumlah lokasi pemancar , jarak antar pemancar serta kondisi geografis.
- Sifat pengoperasian masing-pemancar yang diinginkan (*manual* atau *unattended*).
- Pertimbangan-pertimbangan segi produksi yang terkait dengan penyiaran juga harus menjadi pertimbangan dalam pengadaan peralatan pemancar.

Aspek pendukung. Dalam melaksanakan kegiatan produksi dan penyiaran dibutuhkan peralatan teknik lainnya sebagai pendukung, biasanya disebut teknik umum atau teknik prasarana. Peralatan teknik umum antara lain, misalnya: pembangkit daya listrik dan diesel, alat pendingin (ac), alat komunikasi, komputer, peralatan pembuatan dekorasi dan konstruksi, alat transportasi dan lain-lain. Pertimbangan utama dalam pengadaan peralatan teknik umum terutama adalah harus mampu mendukung kegiatan produksi dan penyiaran secara efektif dan efisien.

Merancang Sistem Peralatan

Terdapat sejumlah hal yang harus dipertimbangkan dalam merancang sistem peralatan pada stasiun penyiaran yang mencakup: persyaratan umum, konfigurasi peralatan, tim perencana/konsultan dan spesifikasi teknik peralatan.

Persyaratan umum. Persyaratan umum yang perlu diperhatikan dalam merancang sistem peralatan, baik peralatan produksi, penyiaran maupun teknik umum antara lain:

- Memenuhi persyaratan internasional dan nasional;
- Adanya jaminan kontinuitas dukungan suku cadang (biasanya sekitar 10 thn) dan layanan purna jual;
- Mempunyai daya tahan (*reliability*) yang tinggi.
- Kemudahan memperoleh suku cadang;
- Praktis dalam pengoperasian dan pemeliharaan;
- Kemudahan pengintegrasian dengan sistem peralatan lainnya; disamping itu perlu juga diperhatikan;
- Populasi (pengguna) peralatan secara internasional maupun nasional;

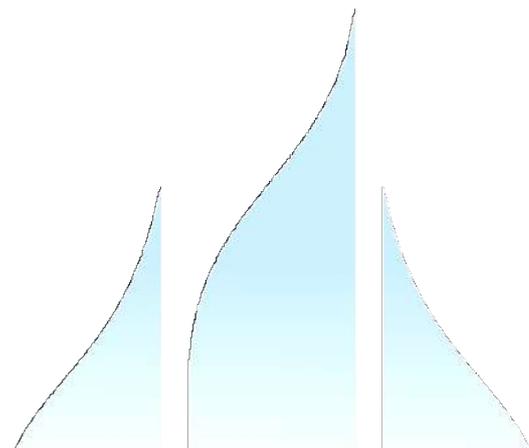
- Lokasi keagenan terdekat;
- Pengalaman pengguna sebelumnya;
- Peralatan yang digunakan kompetitor;
- Kemampuan SDM yang mungkin dapat disediakan;
- Tidak berlebihan (sesuai kebutuhan);
- Kemudahan pengembangan sistem peralatan di kemudian hari (*upgrading*) sejalan dengan peningkatan kebutuhan;

Konfigurasi peralatan. Berdasarkan kebutuhan yang telah ditetapkan sebelumnya, disusun daftar kebutuhan peralatan dengan disertai gambar secara block diagram (garis besar) , mencakup:

- Peralatan Produksi** yang antara lain terdiri atas: *Camera system* (studio camera dan ENG/EFP camera), *Video system*, *Audio system*, *Editing (and dubbing) system*, *VCR system*, *Lighting system*, *Master control*, *Production control*, *Commucation system*, *Mobile production unit*, *Maintenance equipment* dan lain-lain.
- Peralatan Penyiaran** yang antara lain terdiri atas: *Sending VCR system*, *Continuity studio equipment*, *Camera system*, *Audio system*, *Video system*, *Lighting system*, *Master control* (bersama dengan bagian produksi) dan peralatan transmisi seperti pemancar, *microwave link*, *up & down link*
- Peralatan pendukung (teknik umum)** yang antara lain terdiri atas: pembangkit daya listrik stationary (PLN, *generator sets*), pembangkit daya listrik *mobile/portable (mobile generator sets)* sebagai kelengkapan mobile production unit dan/atau *small silent generator set*, Alat pendingin (AC) untuk studio dan ruang peralatan, alat komunikasi *stationary* dan/atau portable: *handy talky*, *mobile phone*, Komputer untuk komputer grafis, mobil untuk transportasi tim produksi dan penyiaran serta reporter dan mobil untuk transportasi peralatan pendukung siaran luar.

Tim perencana/konsultan. Untuk menghasilkan rencana dan pembangunan studio dan sistem peralatan yang optimal biasanya dibentuk tim perencana. Tim perencana setidaknya berasal dari tiga bidang utama, yaitu: 1) tenaga ahli di bidang perencanaan gedung studio (arsitek, sipil, elektrikal dan mekanikal); 2) Tenaga ahli di bidang peralatan televisi (peralatan produksi dan penyiaran/transmisi) dan; 3) Tenaga ahli di bidang program televisi. Disamping itu, dapat pula dilibatkan ahli di bidang lain sebagai nara sumber atau pada tahap sesuai kebutuhan (kemajuan proses perencanaan).

Spesifikasi teknik peralatan. Secara garis besar spesifikasi teknik peralatan mencakup antara lain: frekuensi dan tegangan listrik yang dibutuhkan, peralatan serta toleransi yang diizinkan (PLN : 220volt/50hz); kondisi lingkungan : temperatur dan kelembaban (*humidity*) lingkungan dimana peralatan dapat berfungsi secara normal; ukuran fisik peralatan (volume dan berat); karakteristik (parameter) video dan audio secara lengkap yang mencerminkan mutu atau klasifikasi peralatan.



Daftar Pustaka

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.

Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

James A.F Stoner, *Management*, Edisi Kedua, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

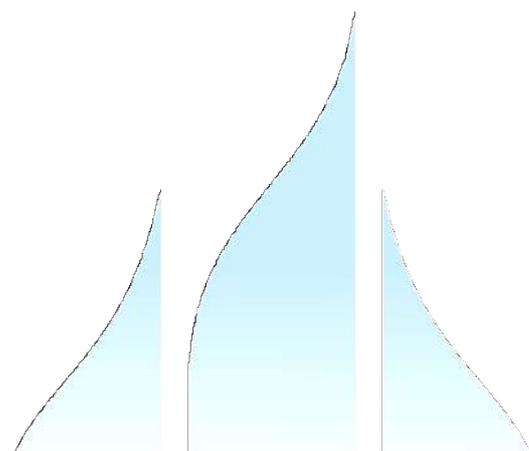
Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991.Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.





MODUL PERKULIAHAN 8

MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Pokok Bahasan: Departemen Program

Fakultas Ilmu Komunikasi	Program Studi Penyiaran	Kuliah Manajemen Media Penyiaran	Kode MK 41011	Disusun Oleh Morissan, M.A
--------------------------------	----------------------------	---	------------------	-------------------------------

Abstrak

Pada bagian ini akan dibahas peran departemen program media penyiaran dan tanggung jawab manajer program serta staf pendukung lainnya. Juga dibahas mengenai jenis-jenis program baik untuk program TV dan Radio.

Kompetensi

Setelah membaca dan mempelajari modul ini mahasiswa diharapkan dapat:

1. Memahami dan mampu menjelaskan mengenai fungsi departemen program media penyiaran
2. Memahami dan mampu menjelaskan struktur organisasi dan personalia departemen program media penyiaran.

Pembahasan

Tidak ada yang lebih penting dari acara atau program sebagai faktor yang paling penting dan menentukan dalam mendukung keberhasilan finansial suatu stasiun penyiaran radio dan televisi. Adalah program yang membawa audien mengenal suatu stasiun penyiaran. Jika suatu stasiun memperoleh jumlah audien yang besar dan jika audien itu memiliki karakteristik yang dicari oleh pemasang iklan maka stasiun bersangkutan akan sangat menarik bagi pemasang iklan. Dengan demikian, pendapatan dan keuntungan stasiun penyiaran sangat dipengaruhi oleh programnya. Tanggung jawab program dipercayakan kepada departemen program.

Kata 'program' berasal dari bahasa Inggris *programme* atau *program*¹ yang berarti acara atau rencana. Undang-undang penyiaran Indonesia tidak menggunakan kata program untuk acara tetapi menggunakan istilah 'siaran' yang didefinisikan sebagai pesan atau rangkaian pesan yang disajikan dalam berbagai bentuk. Namun kata 'program' lebih sering digunakan dalam dunia penyiaran di Indonesia dari pada kata 'siaran' untuk mengacu kepada pengertian acara. Program adalah segala hal yang ditampilkan stasiun penyiaran untuk memenuhi kebutuhan audiennya. Dengan demikian program memiliki pengertian yang sangat luas.

Program atau acara yang disajikan adalah faktor yang membuat audien tertarik untuk mengikuti siaran yang dipancarkan stasiun penyiaran apakah itu radio atau televisi. Program dapat disamakan atau dianalogikan dengan produk atau barang (*goods*) atau pelayanan (*services*) yang dijual kepada pihak lain, dalam hal ini audien dan pemasang iklan. Dengan demikian program adalah produk yang dibutuhkan orang sehingga mereka bersedia mengikutinya. Dalam hal ini terdapat suatu rumusan dalam dunia penyiaran yaitu program yang baik akan mendapatkan pendengar atau penonton yang lebih besar, sedangkan acara yang buruk tidak akan mendapatkan pendengar atau penonton.

DEPARTEMEN PROGRAM

Bagian yang paling bertanggung jawab dalam mengelola program atau acara pada suatu stasiun penyiaran adalah bagian atau departemen program. Bagian ini mempunyai tugas membawa audien kepada suatu stasiun penyiaran melalui berbagai programnya. Jika suatu program bisa menarik banyak audien dan jika program itu memiliki karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan pemasang iklan untuk mempromosikan produknya maka media penyiaran bersangkutan akan mendapatkan

¹ *Programme* merupakan penulisan gaya Inggris sementara *program* merupakan penulisan gaya Amerika.

pemasang iklan dan mendapatkan pemasukan. Dengan demikian pendapatan dan prospek suatu media penyiaran sangat ditentukan oleh bagian program.

Suatu media penyiaran yang mengandalkan lebih dari 50 persen programnya pada pasokan pihak lain harus memiliki departemen program sendiri yang terpisah dari bagian lainnya. Orang yang bertanggung jawab mengelola bagian program disebut *programmer*. Bagian program terdiri atas staf dan manajer program.² Bagian ini bertanggung jawab untuk merencanakan program atau acara apa saja yang akan disajikan kepada khalayak selama satu periode tertentu.

Bagian program bertugas merencanakan, memilih dan menyusun acara. Membuat rencana siaran berarti membuat konsep acara yang akan disuguhkan kepada audien. Menurut Pringle-Starr-McCavitt (1991) dalam bukunya *Electronic Media Management*, fungsi utama bagian program dapat dirumuskan sebagai berikut:³

1. *The production or acquisition of content that will appeal to targeted audiences* (memproduksi dan membeli atau akuisisi program yang dapat menarik audien yang dituju).
2. *The scheduling of programs to attract the desired audience* (menyusun jadwal penayangan program atau skeduling program untuk menarik audien yang diinginkan).
3. *The production of public service and promotional announcements and local commercials* (memproduksi layanan publik dan promosi serta produksi iklan lokal)
4. *The production or acquisition of other programs to satisfy the public interest.*(produksi dan akuisisi program-program lainnya untuk memuaskan ketertarikan publik).
5. *The generation of a profit for the station's owners* (menciptakan keuntungan bagi pemilik media penyiaran).

Bagian program yang bagus terdiri dari orang-orang yang telah belajar untuk mengukur selera atau cita rasa publik melalui penelitian untuk mengetahui kebiasaan orang menonton televisi atau mendengarkan siaran radio. Seorang perencana acara yang baik akan selalu mempertimbangkan bagaimana agar acara itu digemari. Bagian pengelola program siaran harus mempertimbangkan empat hal ketika merencanakan program siaran yang terkait dengan:

1. *Product*, artinya materi program yang dipilih haruslah yang bagus dan diharapkan akan disukai audien yang dituju.

² Beberapa stasiun televisi mengangkat kepala bagian programming dengan jabatan setingkat direktur.

³ Peter K Pringle, Michael F. Starr, William E McCavitt; *Electronic Media Management (Second Edition)*, Focal Press, Boston-London, 1991. Hal 101

2. *Price*, artinya biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi atau membeli program sekaligus menentukan tarif iklan bagi pemasang iklan yang berminat memasang iklan pada program bersangkutan.
3. *Place*, artinya kapan waktu siaran yang tepat bagi program itu. Pemilihan waktu siaran yang tepat bagi suatu program akan sangat membantu keberhasilan program bersangkutan
4. *Promotion*, artinya bagaimana memperkenalkan dan kemudian menjual acara itu sehingga dapat mendatangkan iklan dan sponsor.

Manajer Program

Bagian program yang bagus biasanya terdiri dari orang-orang yang mengetahui apa yang disukai dan tidak disukai audien. Di negara-negara berkembang ternyata tidak mudah mencari staf program yang bagus. Direktur atau manajer program tergolong posisi yang paling sulit diisi karena susah untuk menemukan orang yang berpengalaman. Bagi media penyiaran lokal, kepala bagian program sebaiknya adalah seseorang yang memahami budaya lokal setempat dan cita rasa pemirsa lokal.⁴

Tanggung jawab utama seorang manajer program antara lain mencakup pemilihan, dan penjadwalan seluruh program serta mengatur penayangan berbagai macam program sedemikian rupa agar dapat menarik sebanyak mungkin audien dan menghasilkan peringkat acara (*rating*) yang setinggi mungkin. Menurut Maxine dan Robert (1986) dalam bukunya *Career Opportunities In Television, Cable and Video*, manajer program harus terus memantau selera dan kebutuhan audien serta tren yang tengah berkembang di masyarakat.⁵

Manajer program juga harus terus mempelajari hasil-hasil laporan riset audien untuk menentukan atau lebih mengetahui demografi audien stasiun penyiarannya pada berbagai waktu siaran serta untuk mengukur keberhasilan dan dan kegagalan program tertentu. Ia memiliki kewenangan untuk menentukan program apa yang akan dipilih, diproduksi atau dibeli sehingga menghasilkan kombinasi program yang menarik sepanjang hari.

Seorang manajer program juga harus membuat dan menjadwalkan program kemasyarakatan lokal yang berada di dalam wilayah siarannya (*local public affairs programs*) dengan maksud agar operasional stasiun penyiaran bersangkutan dapat berjalan sesuai dengan kepentingan, kenyamanan dan kebutuhan publik. Dengan

⁴ Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station?*, Media Development Loan Fund, 2000.

⁵ Maxine K dan Robert M Reed, *Career Opportunities In Television, Cable and Video*, 2nd Edition, Facts on File Publication, New York, 1986. Hal 29

demikian manajer program harus memahami masalah dan kebutuhan masyarakat serta dapat memilih program yang sesuai untuk itu.

Selain hal-hal yang sudah disebutkan di atas, tugas manajer program lainnya menurut Maxine dan Robert adalah:

- Mengawasi anggaran program dan menjaga pengeluaran sesuai dengan batasan yang sudah ditetapkan.
- Melakukan negosiasi dengan produser independen (*independent producer*) serta pemasok program (*program syndicators*) dalam hal pembelian program.
- Mengevaluasi ide-ide lokal untuk kemungkinan diproduksi sendiri.

Manajer program menangani berbagai macam tugas bergantung dari besar atau kecilnya stasiun penyiaran bersangkutan. Manajer program pada stasiun penyiaran skala menengah atau kecil (stasiun lokal) biasanya harus mengerjakan jenis atau ragam pekerjaan yang lebih banyak dibandingkan manajer program pada stasiun besar (stasiun jaringan atau stasiun nasional).

Menurut Peter Herford (2000), biasanya direktur atau manajer program yang handal telah lama tinggal di lingkungan masyarakat tempat di mana stasiun penyiaran itu berada. Ia adalah seseorang yang mempunyai banyak teman dan kenalan dari berbagai kalangan, diterima oleh berbagai kelas ekonomi dan sosial, serta mempunyai cita rasa yang juga melintasi berbagai kalangan.

Pengusaha daerah yang bergerak di bidang seni bisa menjadi direktur program yang baik. Pengalaman dalam bidang teater, musik, tari dan seni murni sangat berguna karena orang itu biasanya mengerti cita rasa pemirsa dan cita rasa khalayak ramai. Direktur program televisi/radio yang bagus tidak harus menjadi pemirsa televisi atau pendengar radio secara teratur, meskipun itu lebih baik.

Secara singkat dapat dikatakan, direktur program dan staf bagian program suatu stasiun penyiaran harus memiliki pengetahuan mengenai cita rasa yang populer atau selera khalayak ramai. Para pengelola media penyiaran harus tahu siapa pemirsanya dan apa kebutuhannya. Pimpinan dan staf bagian program suatu media penyiaran harus memiliki kemampuan antara lain:⁶

- Dapat menjadi negosiator yang handal. Hal ini diperlukan karena biasanya anggaran yang tersedia terbatas jumlahnya untuk membeli berbagai program acara yang ditawarkan. Bagian program harus kreatif mengajukan alternatif kerjasama kepada pemasok atau distributor agar berhasil mendapatkan program acara yang bagus.
- Memiliki pengalaman dan kemampuan mengontrol biaya produksi. Hal ini diperlukan jika media penyiaran bersangkutan memutuskan untuk membuat sendiri program acaranya.

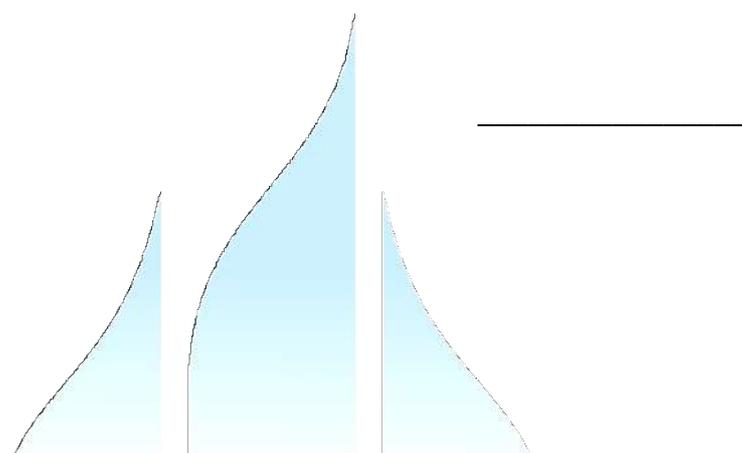
⁶ Peter Herford, *ibid.*

Bagian program harus mampu memperkirakan biaya produksi suatu acara dan jangan sampai biaya produksi membengkak dari yang sudah dianggarkan.

- Memiliki kematangan untuk menangani berbagai kepribadian dalam komunitas kreatif. Ini diperlukan karena orang-orang yang berkecimpung dalam bisnis ini adalah orang-orang kreatif (seniman, artis dan lain-lain) dan bukan pekerja kantoran. Perlu pendekatan yang berbeda terhadap orang-orang dalam profesi ini.

Orang dengan kualifikasi seperti apa yang cocok untuk menjadi manajer program. Pendidikan apa yang dibutuhkan dan pengalaman seperti apa yang harus dilalui untuk bisa menjadi manajer program. Maxine dan Robert mengemukakan kualifikasi manajer program sebagai berikut:

- *An undergraduate degree in communications, radio-TV, theater, journalism, business administration, or marketing is recommended. Study in speech, drama, and writing, coupled with courses in sales and marketing, can provide very useful background for a program manager.* (sarjana bidang komunikasi, radio-TV, theater, jurnalistik, bisnis administrasi atau pemasaran adalah yang direkomendasikan. Pengetahuan dalam teknik bicara/pidato, drama, penulisan digabung dengan pengetahuan mengenai penjualan dan pemasaran merupakan latar belakang yang berguna untuk menjadi manajer program)
- *Prospective program manager should have at least five years of experience in television production and, for commercial broadcasting, in sales.* (Calon manajer program harus memiliki paling sedikit pengalaman lima tahun di bidang produksi televisi dan, untuk stasiun komersial, bidang penjualan)
- *A program manager is expected to have creativity, taste, organizational ability, a firm knowledge of television programming, show business savy, and sound business skills.* (Seorang manajer program diharapkan memiliki kreativitas, cita rasa, kemampuan organisasi, pengetahuan yang kuat mengenai program, pengetahuan bisnis pertunjukkan serta keahlian bisnis yang baik)



Daftar Pustaka

A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.

Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus , Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2nd Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

James A.F Stoner, *Management*, Edisi Kedua, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981.

James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2nd Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.

Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991.Hal 2.

Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition , Business Publication, 1985. Hal 8.

