

Pengembangan Identitas Organisasi sebagai Strategi Bisnis

Yan Wahid Prasetyo¹, Fathul Himam²

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Abstract. This research aimed to explore how an organizational identity was used as business strategy for private TV station. Qualitative approach with traditional grounded theory was used as research design. The data were collected through observation, interview and document analysis. The study found that organizational identity can be useful as business strategy to gain market positioning. This research also emphasized a model of identity development that can be used as business strategy.

Keywords: business strategy, organizational identity, TV station

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi penggunaan identitas organisasi sebagai strategi bisnis, proses pengembangan, dan pemaknaannya bagi karyawan stasiun TV. Pendekatan kualitatif dengan tradisi grounded theory digunakan sebagai desain penelitian. Pengambilan data dilakukan dengan melakukan observasi, wawancara dan analisis dokumen. Hasil penelitian menemukan pentingnya penggunaan dan pengembangan identitas organisasi sebagai strategi bisnis yang membuat perusahaan tetap bertahan dan berkesinambungan. Penelitian ini juga menyimpulkan model pengembangan identitas organisasi yang dapat digunakan sebagai strategi bisnis.

Kata kunci: strategi bisnis, identitas organisasi, stasiun TV

Kepemilikan stasiun televisi (TV) di Indonesia dan negara-negara lain dibagi atas milik pemerintah dan swasta. Stasiun TV milik pemerintah relatif lebih mampu bertahan karena didukung oleh negara dalam kepengurusan dan pembiayaannya, sedangkan TV milik swasta sangat bergantung pada keuntungan untuk dapat menjalankan bisnisnya. Di sisi lain, industri televisi saat ini dihadapkan pada banyak tantangan yang menempatkan konten sebagai penekanan penting untuk merebut pasar (Lapan, 2009). Hal tersebut dikuatkan oleh penelitian yang menunjukkan peningkatan pekerja perumus acara (*content maker*) oleh perusahaan-

perusahaan TV sejak tahun 1990 hingga 2002 (Bielby & Bielby, 2003).

Dorongan untuk bertahan di dunia industri dan paham liberalisme kemudian berkembang menjadi mimpi buruk materialisme serta komunitas pencari kekayaan yang sulit dikontrol (Bygrave & Macmillan, 2008). Hal ini berdampak langsung kepada pekerja perusahaan yang tereksplotasi melalui pemberlakuan jam lembur dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tidak manusiawi. Kenyataan yang terjadi tentu bertentangan dengan konsep perkembangan organisasi yang seharusnya memberikan dampak positif bagi kehidupan para manajer dan pekerjanya (Karakas, 2009). Penelitian lain bahkan menemukan fakta bahwa perusahaan yang berfokus pada pemenuhan

¹ Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui: unusual_ent@yahoo.co.id

² Atau melalui: fhimam@ugm.ac.id

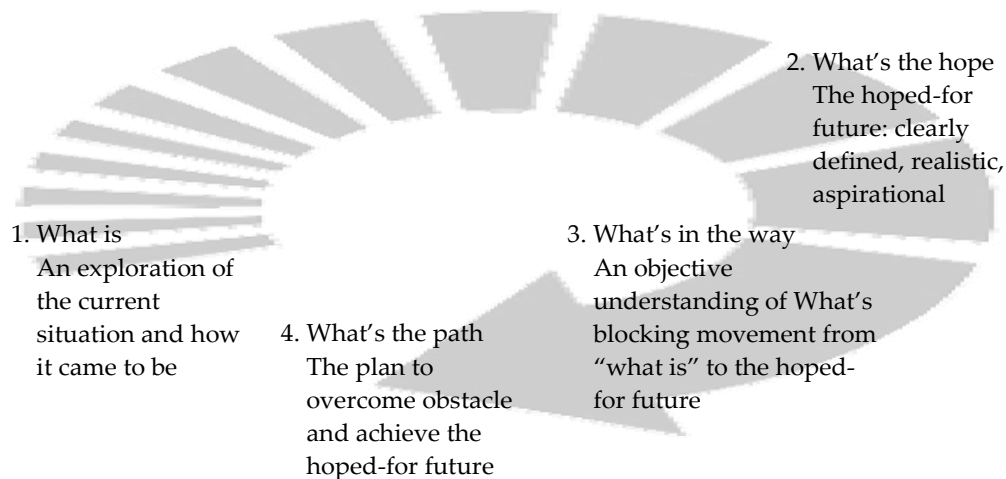
kebutuhan karyawan memiliki peluang berhasil lebih baik (Karnes, 2009).

Pengembangan identitas organisasi dapat menjadi solusi untuk menjawab tantangan dunia pertelevisian tanpa harus mengorbankan kesejahteraan karyawan. Sebuah penelitian menyimpulkan bahwa identitas organisasi sebagai pembeda memegang peranan penting sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan (Altiok, 2011; Javadi & Yavarian, 2011). Identitas organisasi akan menciptakan motivasi yang dibutuhkan untuk membangkitkan rasa kesukarelaan dalam berperilaku organisasi. Penelitian-penelitian lain juga menemukan bahwa identitas organisasi berperan penting (Bréda, Delattre, & Ocler, 2008; Wallström, Karlsson, & Salehi-Sangari, 2008) baik dalam strategi pemasaran (Alsem, & Kosteljik, 2008; Craig, Dibrell & Davis, 2008; Tarnovskaya, Elg & Burt, 2008) maupun sebagai modal sosial perusahaan/*social capital* (Johns & Gyimóthy, 2008; Runyan, Huddleston & Swinney, 2007). Penelitian-penelitian tersebut kemudian berimplikasi pada pentingnya membuat logo perusahaan yang sesuai dengan budaya dan kondisi sosial-demografi perusahaan (Boatwright, Cagan, Kapur & Saltiel, 2009; Ghodeswar, 2008).

Tantangan yang terjadi dalam dunia pertelevisian terutama milik swasta dan pengaruh penggunaan strategi bisnis yang kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan, serta signifikansi penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pentingnya identitas organisasi mendasari penelitian ini yang berusaha menjawab pertanyaan; Apakah pengembangan identitas organisasi dapat dijadikan sebagai strategi bisnis bagi stasiun TV swasta? Dan bagaimanakah prosesnya?.

Strategi Bisnis dan Identitas Organisasi

Pemaknaan strategi bisnis memiliki berbagai definisi hingga saat ini, sebagian orang memandangnya sebagai serangkaian taktik sedangkan sebagian lain menyamakan istilah strategi dengan perencanaan jangka panjang (Anderson & Ovaice, 2006). Strategi sendiri dapat dihubungkan dengan serangkaian perencanaan dan tindakan yang diambil untuk mencapai suatu tujuan dengan mempertimbangkan kondisi dan fakta yang terjadi di lapangan. Gambar 1 menunjukkan proses pembuatan strategi yang dibagi ke dalam empat langkah analisis (Andersen, 2010). Langkah pertama perusahaan melakukan identifikasi keadaan di dunia industri dan kemungkinan-kemungkinan yang dapat



Gambar 1. Proses analisis pembuatan strategi (Andersen, 2010)

timbul dari keadaan tersebut. Langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan dan harapan perusahaan ke depan, hal ini penting sebagai haluan perusahaan dalam berbisnis. Langkah ke tiga mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ada untuk mencapai tujuan tersebut, dan terakhir perusahaan dapat membuat perencanaan aksi-aksi untuk dilakukan dan alternatif strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Strategi bisnis yang berhasil dapat dilihat dari eksistensi dan pertumbuhan perusahaan sehingga dapat bersaing dengan kompetitor. Penelitian menunjukkan bahwa, perusahaan yang berhasil bertahan hingga saat ini memiliki karakteristik fleksibel, tangkas, dan resiliens terhadap perubahan (Miller, 2010). Kepekaan untuk menangkap tuntutan dari dunia luar disertai keberhasilan melakukan perubahan secara internal juga menjadi kebutuhan penting bagi organisasi untuk dapat bertahan (Ingelgård & Norrgren, 2001). Disamping itu, pemimpin perusahaan juga memegang peran penting dalam organisasi. Perubahan *trend* yang cepat dan dinamika manusia yang ada menuntut pemimpin perusahaan untuk cepat merespon dan memformulasikan perencanaan strategis dibarengi dengan menjaga sustainabilitas secara internal. Pemimpin perusahaan juga dituntut untuk mengerti kompetitornya sebelum mereka mengembangkan strategi yang efektif (Anderson & Ovaice, 2006). Integrasi antara strategi yang tepat, teknologi, dan sistem yang mendukung serta adaptabilitas dan fleksibilitas yang tinggi menjadi keharusan bagi perusahaan untuk dapat tangkas dan bertahan dalam dunia industri (Gunasekaran, 1999; Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). Selain, adaptif dan fleksibel yang menjadi faktor keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan *trend*, perubahan berkelan-

jukan juga sangat penting bagi organisasi untuk dapat terus bertahan (Kjærgaard, 2009).

Identitas organisasi dan strategi bisnis memiliki hubungan yang sangat erat. Strategi sendiri merupakan salah satu dimensi yang membentuk identitas organisasi (Melewar & Karaosmanoglu, 2006). Altiok (2011) menemukan bahwa misi dan visi yang bersifat aplikatif dapat menjadi strategi untuk menghadapi dan menyelesaikan krisis yang terjadi di perusahaan. Strategisnya sebuah intervensi pengembangan organisasi bahkan harus berkaitan dengan misi dan rencana jangka panjang sebuah perusahaan (Anderson & Ovaice, 2006). Andersen (2010) dalam penelitiannya menjelaskan bagaimana strategi dibuat dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi keunggulan perusahaan, sisi lemah, hambatan yang mungkin dialami, dan peluang yang dapat dijajaki perusahaan untuk dapat berhasil. Keunggulan dan kelemahan perusahaan sendiri merupakan hal yang melekat pada perusahaan sebagai perwujudan identitas yang dilihat baik oleh konsumen maupun kompetitor. Penguatan pada sisi keunggulan perusahaan merupakan pengembangan identitas organisasi yang digunakan sebagai strategi bisnis untuk meraih pasar.

Identitas organisasi sebagai bagian penting perusahaan dapat didefinisikan sebagai sebuah ciri yang melekat atau jati diri organisasi, sehingga identitas organisasi tidak hanya berupa logo (*brand*) atau nama perusahaan (Oliver, Statler, & Roos, 2010). Lebih luas, identitas organisasi mencakup kebijakan, etos kerja dan ciri khusus yang melekat pada organisasi termasuk di dalamnya adalah *Company Social Responsibility* (CSR) (Marin, Ruiz & Rubio, 2009) dan hubungan antara budaya

organisasi dengan citra yang ditampilkan (Hatch & Schultz, 1997). Kemunculan identitas organisasi merupakan hasil dari saling interaksi yang kompleks dan dinamis antara manajer, anggota organisasi dan *stakeholder* lainnya (Scott & Lane, 2000), sehingga identitas organisasi dapat dilihat dari dua aspek, yaitu: Internal dan eksternal dengan sudut pandang *outsider* (orang di luar perusahaan) dan *insider* (orang di dalam perusahaan) (Ananthanarayanan & Narendran, 2010). Berdasarkan hal itu, maka identitas organisasi berkaitan erat dengan: Identitas dari perusahaan, pengidentitasan yang dilakukan oleh perusahaan, cara pandang *stakeholder* terhadap perusahaan, cara pandang *stakeholder* dari sisi perusahaan, dan gambaran identitas yang terlihat (Balmer, 2008).

Balmer, Stuart, dan Greyser (2009) memformulasikan identitas organisasi sebagai sebuah kesatuan dari enam aspek yang melekat dalam organisasi, yaitu: *Actual identity*, *communicated identity*, *conceived identity*, *covenanted identity*, *ideal identity*, dan *desired identity* (lihat tabel 1). *Actual identity* berkaitan dengan atribut khusus yang dimiliki oleh perusahaan seperti segmen bisnis, tujuan organisasi, etos dan gaya bekerja serta segmen pasar. *Communicated identity* berkaitan dengan pesan yang disampaikan oleh perusahaan, hal ini meliputi komunikasi yang dibawa keluar oleh perusahaan baik melalui logo,

iklan dan *public relation*. *Conceived identity* berkaitan dengan gambaran dan reputasi perusahaan oleh pelanggan dan *stakeholder* lainnya. *Convenanted identity* berkaitan dengan pesan pokok yang tersirat dalam nama dan atau logo perusahaan. *Ideal identity* berkaitan dengan *positioning* perusahaan yang diharapkan. *Desired identity* berkaitan dengan keinginan dari para pemilik dan pemimpin terhadap perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan review literatur yang dilakukan dan melihat signifikansi penelitian sebelumnya, maka pertanyaan utama penelitian ini adalah bagaimana strategi bisnis berupa pengembangan identitas stasiun televisi swasta?

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memfokuskan penggalan berdasarkan pemaknaan dan interpretasi subjek penelitian. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang berusaha menampilkan data dalam bentuk angka-angka, penelitian kualitatif mencoba menerjemahkan pandangan-pandangan dasar interpretatif dan fenomenologis (Poerwandari, 2005). Penelitian kualitatif memiliki karakteristik yaitu: Menggunakan *setting* nyata sebagai sumber data utama, bersifat deskriptif, berfokus pada proses, menggunakan analisis induktif,

Tabel 1
Balmer's AC³ID Test of Corporate Brand Management

<i>Critical Concern</i>	<i>Identity Type</i>	<i>Concept</i>	<i>Time Frame</i>
<i>What we really are</i>	<i>Actual</i>	<i>Corporate identity</i>	<i>Present</i>
<i>What we say we are</i>	<i>Communicated</i>	<i>Corporate communication</i>	<i>Past/ Present</i>
<i>What we are seen to be</i>	<i>Conceived</i>	<i>Corporate image</i>	<i>Past/ Present</i>
<i>What the brand stand for</i>	<i>Convenanted</i>	<i>Corporate brand</i>	<i>Past/ Present</i>
<i>What we ought to be</i>	<i>Ideal</i>	<i>Corporate strategy</i>	<i>Future</i>
<i>What we wish to be</i>	<i>Desired</i>	<i>CEO Vision</i>	<i>Future</i>

(Balmer, Stuart & Greyser, 2009)

dan terfokus pada makna (Bogdan & Biklen, 1992). Tradisi *grounded theory* digunakan karena peneliti berusaha mencari teori baru atau mengembangkan sebuah teori yang telah ada sebelumnya (Creswell, 1998).

Situs penelitian adalah stasiun TV swasta nasional yang berkantor pusat di Jakarta. Penggalan data dilakukan melalui observasi dan wawancara yang merupakan inti dari pendekatan kualitatif (Creswell, 1998), serta analisis dokumen untuk mempelajari strategi yang digunakan perusahaan selama ini. Pemilihan partisipan dilakukan dengan *theoretical sampling* yang mendasarkan pemilihan subjek pada subjek yang dianggap mampu memberikan data yang berkontribusi pada pengembangan sebuah teori sesuai dengan tema penelitian (Creswell, 1998). Berdasarkan hasil *sampling*, wawancara secara langsung dilakukan kepada *vice president*, *human capital departement head*, produser, dan asisten produser. Wawancara kepada seorang mantan karyawan dilakukan melalui email karena keterbatasan peneliti dan subjek untuk bertemu secara langsung.

Perekam suara digunakan untuk mendokumentasikan hasil wawancara yang berguna sebagai alat kontrol keterbatasan peneliti untuk mengingat semua topik pembicaraan. Peneliti juga menggunakan catatan lapangan untuk mengurangi bias dalam penelitian kualitatif (Lofland & Lofland, 1995). Hasil wawancara kemudian ditranskrip dalam bentuk verbatim dan diverifikasi kepada subjek (*member checking*). Analisis hasil wawancara dilakukan dengan metode *narrative analysis* yang menempatkan subjek sebagai pusat informasi (Riessman, 1993), sehingga sudut pandang yang dibangun adalah sudut pandang subjek terhadap topic yang diteliti. Analisis data dilakukan melalui

tahap *open coding*, *axial coding*, *selective coding* dan kemudian membangun proposisi teori sesuai dengan tradisi penelitian yang digunakan (Strauss & Corbin, 1990).

Observasi juga dilakukan dengan mencatat fenomena yang terjadi di lapangan yang berkaitan dengan topik penelitian, hal ini berguna untuk menangkap kondisi faktual yang terjadi di lapangan agar mendapatkan gambaran yang menyeluruh tentang hal yang diteliti. Selain itu, Peneliti mempelajari *Strategic Management Project Aim* yang merupakan dokumen yang berkaitan dengan program strategi perusahaan sebagai bentuk analisis dokumen. Hal ini penting untuk mengetahui catatan sejarah dan hal-hal penting yang terjadi selama implementasi sebuah kebijakan strategi perusahaan.

Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi dan analisis dokumen untuk melihat kecocokan data yang didapatkan melalui wawancara dan dokumen perusahaan dengan kondisi faktual di lapangan. Verifikasi juga dilakukan dengan menghubungkan data yang didapatkan dengan literatur sebagai pembanding untuk melihat apakah data yang didapatkan sesuai dengan tema yang ingin diteliti (Strauss & Corbin, 1990).

Hasil

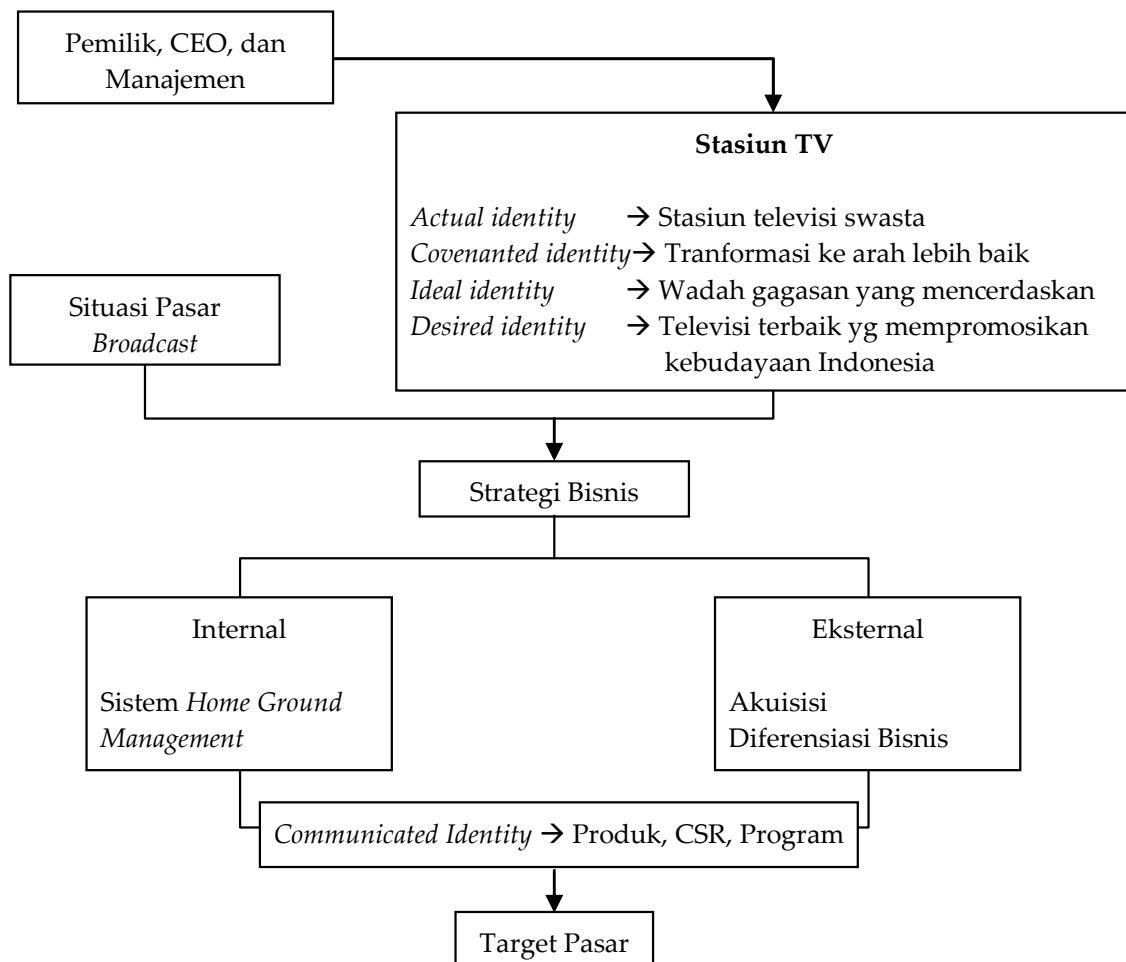
Sebagai sebuah perusahaan, stasiun TV membawa identitas yang dibentuk oleh *founding fathers* (pemilik, CEO, dan manajemen). Peneliti mengelompokkan identitas organisasi sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Balmer dan kawan-kawan (2009) dimana segmen industri yang digeluti dan pangsa pasar yang dibidik digolongkan ke dalam *actual identity*. Makna nama, logo serta *tag line* termasuk kedalam *convenanted identity*.

Ideal identity dijabarkan dalam bentuk misi perusahaan dan *desired identity* dijabarkan dalam bentuk visi dan tujuan. Identitas-identitas yang melekat pada perusahaan tersebut kemudian disampaikan kepada masyarakat melalui program CSR baik dalam bentuk program acara maupun aksi kepedulian perusahaan sebagai bentuk *communicated identity*.

Gambar 2 merepresentasikan proses pembuatan strategi yang dilakukan perusahaan. Kondisi pasar dan persaingan bisnis penyiaran yang diibaratkan seperti *red ocean* membuat perusahaan harus cepat dalam berpikir dan menciptakan inovasi, *red ocean* adalah sebuah kondisi di mana banyak pesaing dalam segmen bisnis itu. Kim dan Mauborgne (2006) dalam paparannya mengatakan bahwa *red ocean*

strategy hanya dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan mengurangi biaya atau melakukan diferensiasi. Hal inilah yang dijadikan pijakan bagi pemilik, CEO dan manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi yang akan digunakan. Perusahaan melakukan pengurangan biaya produksi dengan memfokuskan diri pada pemberlakuan sistem *home ground management* yang diejawantahkan dengan melakukan *inhouse* dalam setiap kegiatan usaha yang dilakukan. Selain melakukan penghematan biaya, perusahaan juga melakukan ekspansi dengan mengakuisisi kompetitor dan melakukan diferensiasi bisnis sebagai strategi eksternal.

"We maximizes its efficiency by trying to be more independent" (analisis dokumen, MBA, 266-267).



Gambar 2. Perencanaan strategi bisnis Stasiun TV

Strategi Internal. Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya sangat mengutamakan *inhouse* atau melakukan sendiri segala kegiatan bisnis dengan memanfaatkan sumber daya internal yang ada. Hal ini merupakan strategi utama yang dilakukan perusahaan sejak awal dengan tujuan mengurangi biaya produksi. Perusahaan membawa konsep ini dan menjabarkannya dalam perilaku organisasi dengan melakukan proses rekrutmen, proses pendidikan calon-calon tenaga, dan pengembangan karyawan secara mandiri. Program yang diberikan di layar kaca, sebagian besar diproduksi secara mandiri dengan tidak melibatkan *production house* (PH) sebagai pihak ketiga. Hal ini juga merupakan bukti bahwa konsep *inhouse* yang dibawa sejak awal diterapkan pada semua lini bisnis. Perusahaan juga memiliki tim khusus yang bertugas merancang program-program baru untuk disuguhkan kepada pemirsanya. Tidak hanya itu, reporter yang melakukan reportase di lapangan-pun berkonsep *video journalist* di mana satu orang sudah cukup untuk melakukan reportase dengan merangkap semua kebutuhan reportase. Konsep *video journalist* membuat perusahaan dapat lebih menekan biaya reportase dan memperkaya ragam liputan berita yang disajikan kepada masyarakat. Keragaman berita ini dibuktikan dengan *rating* teratas versi AC-Nielsen dari segi berita meskipun bukan sebagai televisi berita.

"The market is bored with programs which tend to be very homogenous in terms of their content" (analisis dokumen, MBA, 66-67).

Kejenuhan pasar karena program yang monoton menjadi peluang bagi perusahaan untuk menawarkan program-program baru yang lebih segar dan menjual, *home ground management* yang menjadi *mindset* perusahaan menuntut

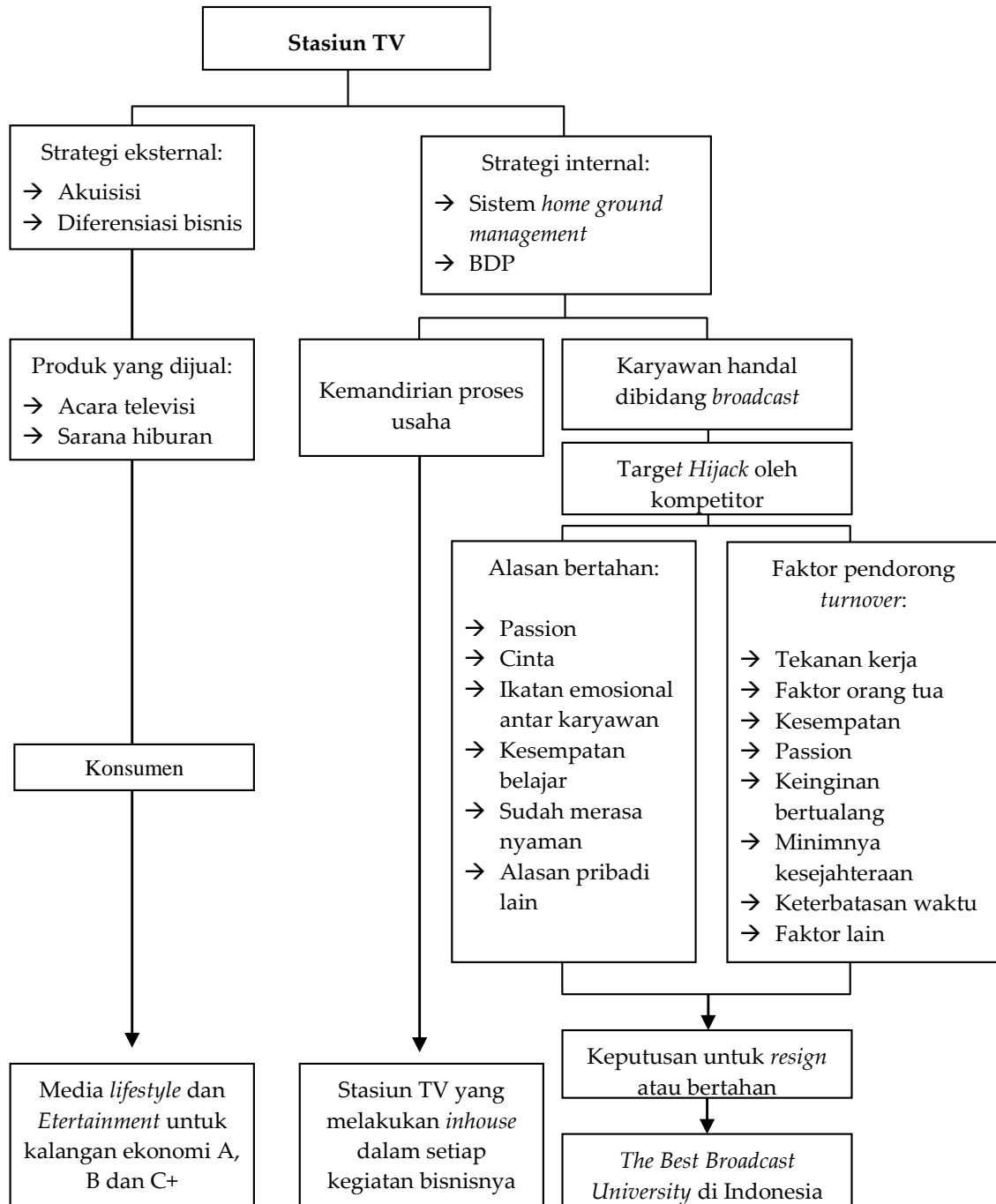
sumber daya manusia yang masih muda dan kreatif untuk mendukung hal tersebut. Kebutuhan ini tidak dapat dipenuhi oleh kondisi segmen pasar industri *broadcast* yang masih minim penghasil tenaga kerja, sebagaimana dikatakan bahwa "Karna memang *sources broadcast* terbatas di Indonesia, kalo di-*hijack* orangnya itu-itu aja kan, dan kita berpikir ga akan berkembang gitu" (W2R1-2, 47-49). Berdasarkan pertimbangan tersebut perusahaan mengambil langkah dengan mengadakan program *Broadcast Development Program* (BDP) untuk merekrut dan mendidik tenaga-tenaga handal di bidang *broadcast*. Perusahaan mengambil resiko dengan menjadikan *fresh graduate* dengan *various backrgound* sebagai sumber tenaga kerja utama, konsekwensi yang timbul adalah perusahaan harus mendidik sendiri calon-calon tenaga kerjanya agar mampu dan mumpuni untuk bekerja di bidang *broadcast*. Perusahaan kemudian melakukan fungsi ganda yaitu sebagai perusahaan yang berusaha meraih profit di bidang *broadcast* sekaligus sebagai sekolah *broadcast* bagi calon-calon karyawannya.

Efek yang timbul dari program ini adalah kuatnya ikatan emosional antar karyawan, tingginya nilai jual karyawan yang memicu terjadinya *hijack*, dan ketidaksiapan kerja yang mengakibatkan tingginya *turnover* (lihat Gambar 3). Terdapat dinamika pengambilan keputusan yang dialami karyawan untuk memilih bertahan atau *resign*. *Passion* karyawan yang menyenangkan dunia *broadcast* membuat mereka mampu bertahan dari tekanan kerja yang dialami, perasaan tersebut kemudian berkembang menjadi kecintaan terhadap dunia kerja perusahaan yang didorong juga oleh kuatnya ikatan emosional antar karyawan yang merupakan efek dari sistem BDP. Ikatan emosional karyawan yang kuat mencipta-

kan perasaan nyaman dan keengganan untuk *resign* atau menerima tawaran kerja di tempat lain. BDP juga menempatkan karyawan pada posisi yang harus selalu siap menerima tugas baru sehingga karyawan harus selalu belajar hal baru, hal ini membuat mereka merasa berkembang dan memilih bertahan.

Alasan lain yang membuat bertahan adalah *privilege* seorang wartawan dan kondisi yang sedang hamil.

Alasan-alasan yang menjadikan karyawan bertahan tersebut kemudian berdinamika dengan *pressure* kerja, faktor orang tua, kesempatan, *passion*, keinginan bertualang, kurangnya kesejahteraan, ke-



Gambar 3. Pengembangan identitas

terbatasan waktu dan faktor-faktor lain yang mendorong mereka untuk mengambil keputusan untuk *resign*. Deskripsi kerja yang diterima karyawan dianggap lebih kompleks dibandingkan dengan stasiun TV lain, hal ini membuat mereka harus memberikan tenaga dan waktu ekstra untuk menyelesaikan pekerjaannya. Seorang karyawan *fresh graduate* bisa mempunyai waktu kerja hingga 20 jam dalam sehari yang kemudian berdampak pada ketidaksetujuan orang tua untuk terus bekerja di stasiun TV. Kondisi ini tidak ditunjang oleh kesejahteraan yang pada saat itu terbilang jauh lebih kecil dibandingkan stasiun TV lain, hal ini membuat karyawan melihat kesempatan yang diberikan perusahaan lain sebagai peluang. *Passion* dan keinginan karyawan untuk bertualang juga mendorong mereka untuk *resign* dari perusahaan. Alasan lain yang juga membuat karyawan memutuskan untuk *resign* adalah permasalahan pribadi seperti kondisi yang sedang hamil, ingin melanjutkan studi, ataupun menjadi ibu rumah tangga.

Tingginya *hijack* yang terjadi dimaknai sebagai sebuah indikator bahwa perusahaan telah berhasil memposisikan diri sebagai sekolah *broadcast* terbaik di Indonesia. Perusahaan kemudian mem-branding diri sebagai *The Best Broadcast University* di Indonesia dan mengkonfirmasi bahwa sampai sekarang sudah memiliki tiga ribu alumni yang tersebar di beberapa stasiun TV lain dengan jabatan yang lebih tinggi. Selain sebagai citra yang membanggakan, karyawan juga meragukan citra yang melekat ini dan bahkan terdapat pandangan sinis atas pengembangan identitas yang dilakukan. Karyawan merasa bangga bahwa lulusan BDP yang bekerja di tempat lain meraih keberhasilan dan bernilai tinggi, namun mereka juga mempertanyakan apakah benar tujuan

perusahaan adalah menciptakan tenaga kerja untuk dibajak kompetitor. Selain sebagai indikator keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan tenaga kerja di bidang *broadcast*, tingginya tingkat *turnover* juga mengindikasikan rendahnya kesejahteraan karyawan yang membuat citra perusahaan sebagai sekolah *broadcast* dipandang sinis oleh beberapa kalangan.

"A-B Class, C plus lah. C plus A-B Class. Kita juga kan ga bisa menghilangkan C, karna si-C ini ada, tapi C plus. Tapi AB class secara ekonomi status. Pangsa pasar, jadi kalo anda liat ee beberapa acara kita dibandingkan dengan tivi lain kan kelasnya jelas berbeda, tampilan di layar. Misalnya kita punya dangdut dulu yaa, dgd namanya,, ada, tapi dangdutnya engga nora, penarinya bisa sampe tujuh puluh lima orang gitu, lima puluh orang gitu lo, dibuat packaging yang sifatnya lebih B class". (W1R1-2, 33-41).

Strategi Eksternal. Selain melakukan program BDP sebagai implementasi strategi internal, perusahaan juga berekspansi dengan melakukan akuisisi dan diferensiasi bisnis sesuai dengan segmen pasar yang di tuju. Tindakan strategis yang diambil adalah dengan memfokuskan segmen pasar pada keluarga kalangan ekonomi A, B, dan C+, melakukan akuisisi stasiun TV lain, dan menerapkan diferensiasi bisnis. Produk yang ditawarkan lebih mengarah pada tayangan yang bersifat *lifestyle* dan *entertainment* untuk kalangan ekonomi menengah ke atas yang terlihat dari suguhan program yang ditawarkan di layar. Secara garis besar program-program perusahaan dibagi ke dalam tujuh kategori yaitu: *Series, movie, entertainment, news, Information, religious, dan reality show* dan berbeda dengan stasiun televisi pendahulunya, perusahaan tidak menyuguhkan sinetron.

Perusahaan membawa beragam film-film bioskop kedalam layar kaca yang tidak hanya berasal dari dalam negeri, namun juga *box office movie*. Hal ini merupakan langkah yang diambil berdasarkan pertimbangan segmen pasar yang dibidik dan kebutuhan program yang dapat dijual. Keseluruhan program ini merupakan perwujudan dari identitas organisasi yang dikembangkan perusahaan sebagai media *lifestyle* dan *entertainment* yang ditujukan bagi keluarga dengan kelas ekonomi A, B dan C+. Di sisi lain, perusahaan juga membangun *theme park*, memperluas bisnis dengan mengakuisisi stasiun TV lain, membangun mall, dan melakukan diferensiasi bisnis pada industri waralaba berupa *cafe* dan makanan cepat saji. Akuisisi dan diferensiasi bisnis yang dilakukan sangat jelas membidik keluarga kalangan menengah ke atas sesuai dengan segmentasi pasar yang dituju.

Diskusi

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan strategi bisnis stasiun televisi swasta sebagaimana dipresentasikan pada Tabel 2. Secara eksternal perusahaan dapat melakukan segmentasi pasar dan menjadikan pijakan dalam melakukan akuisisi dan diferensiasi bisnis untuk kemudian mengembangkan identitasnya sebagai perusahaan yang fokus pada segmen tertentu. Strategi ini sangat berkaitan dengan bidang keilmuan psikologi konsumen yang berusaha menyesuaikan produk yang dipasarkan dengan pangsa pasar yang dituju (Munandar, 2008). Temuan ini menguatkan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa perusahaan dapat menggunakan pertimbangan budaya dan kelas sosial (Assael, 1981) untuk melakukan *market segmentation* dan *product positioning* (Assael, 1981;

Autohides & Raaij, 1951) sebagai strategi untuk membidik pangsa pasar tertentu.

Tabel 2
Strategi bisnis stasiun televisi swasta

	Lingkup	Tindakan strategis
Strategi bisnis	Eksternal	Segmentasi pasar Diferensiasi bisnis Akuisisi
	Internal	<i>Home ground management</i> BDP

Secara internal, stasiun televisi swasta dapat melakukan sistem *home ground* manajemen sebagai usaha menekan biaya produksi untuk memaksimalkan profit perusahaan. Praktik strategi ini merupakan aplikasi dari perilaku organisasi yang berkaitan dengan kultur dan kebijakan sumber daya manusia dan praktiknya (Robins & Judge, 2008). Penelitian ini juga mendukung dalil yang mengemukakan pentingnya perencanaan dan perubahan-perubahan strategis berupa penggunaan dan pengembangan kultur maupun strategi yang kompetitif dan terintegrasi untuk bersaing di pasar (Cummings & Worley, 2005).

Peneliti menyimpulkan temuan di lapangan dan membuat model pengembangan identitas organisasi sebagai strategi bisnis yang direpresentasikan pada Gambar 4 yang merupakan pengembangan teori identitas organisasi yang dipaparkan oleh Balmer dan kawan-kawan (2009). Perusahaan memiliki identitas yang dibawa dan disampaikan kepada *stakeholder* sebagai *brand*. Proses komunikasi identitas kemudian dilakukan sebagai bentuk *communicated identity* baik kepada konsumen maupun *stakeholder* lainnya. *Actual identity*, *convenanted identity*, *ideal identity* dan *desired identity* yang dimiliki perusahaan disampaikan baik melalui program maupun aksi kepedulian perusahaan

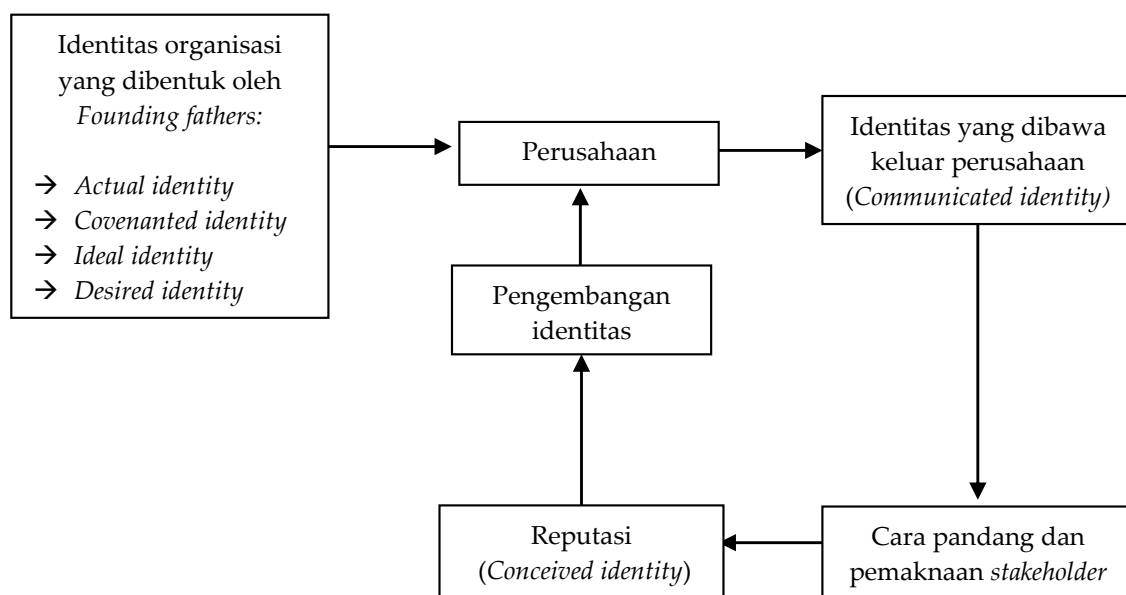
untuk kemudian menghasilkan *conceived identity*. *Conceived identity* adalah identitas yang dimaknai oleh *stakeholder* sebagai reputasi yang diperoleh perusahaan di mata mereka. Identitas ini belum tentu sesuai dengan yang ingin dibawa keluar oleh perusahaan karena *stakeholder* memiliki hak prerogatif untuk melihat dan menentukan bagaimana reputasi perusahaan.

Hasil temuan menunjukkan bahwa pengembangan identitas organisasi dilakukan pada *conceived identity* yang terbentuk di mata *stakeholder*. Perusahaan dapat menggunakan penilaian pasar kepada dirinya untuk kemudian di-*conform* kembali kepada *stakeholder* sebagai identitas perusahaan. Pengembangan identitas ini membantah dan mengembangkan paparan Kim dan Mauborgne (2006) yang mengatakan bahwa strategi pada situasi samudera merah hanya dapat dilakukan dengan menghemat biaya dan melakukan diferensiasi. Peneliti menemukan bahwa perusahaan dapat melakukan pengembangan identitas sebagai strategi untuk meraih *positioning* di pasar. Peneliti juga menggarisbawahi pentingnya faktor manusia sebagai anggota organisasi dalam

pengembangan identitas yang dilakukan, hal ini tercermin dari dinamika yang terjadi di internal perusahaan dan intervensi yang dilakukan perusahaan untuk menjaga sustainabilitas organisasi.

Penelitian ini menguatkan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa identitas organisasi memegang peranan penting bagi perusahaan (Bréda, Delattre & Ocler, 2008; Wallström, Karlsson, & Salehi-Sangari, 2008) dan menjadi modal sosial untuk berhubungan dengan organisasi lain (Johns & Gyimóthy, 2008; Runyan, Huddleston & Swinney, 2007). Penelitian ini juga menguatkan penelitian yang menyatakan bahwa identitas tidak hanya dilihat dari sisi nama dan logo perusahaan (Oliver, Statler, & Roos, 2010) serta mengembangkan teori identitas organisasi yang di paparkan oleh Balmer, dan kawan-kawan (2009).

Keterbatasan penelitian terletak pada metode penggalan data. Salah satu subjek yang tidak dapat diwawancarai secara langsung membuat data yang didapatkan tidak sebanyak data yang didapatkan melalui wawancara langsung. Data hasil



Gambar 4. Model pengembangan identitas organisasi

observasi juga memiliki kekurangan karena waktu yang tersedia dan dapat digunakan peneliti di perusahaan tidak mencukupi, hal ini berkaitan dengan suasana kerja di stasiun TV terbilang sibuk dan mengutamakan presisi waktu. Kamera juga tidak dapat digunakan untuk mendokumentasikan artefak perusahaan dikarenakan kebijakan yang melarang penggunaan alat perekam gambar di dalam lingkungan perusahaan terutama studio.

Saran

Saran diberikan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik dan situs yang sama adalah untuk melakukan penelitian dengan sistem magang. Sistem ini akan memungkinkan peneliti untuk mendapatkan lebih banyak data dari observasi lapangan dan catatan-catatan perusahaan yang akan memperkaya hasil penelitian. Namun begitu, peneliti perlu berhati-hati dengan kemungkinan terjadinya *halo effect* yang akan mencemari hasil penelitian. Peneliti selanjutnya juga sangat dianjurkan untuk mewawancarai subjek secara langsung dalam melakukan proses penggalan data. Hal ini akan membantu peneliti dalam melakukan probing sehingga tingkat kedalaman data yang diinginkan dapat tercapai.

Kepustakaan

- Alsem, K.J., & Kosteljik, C. (2008). Identity based marketing: A new balanced marketing paradigm. *European journal of marketing*, 42(9/10), 907-914. doi: 10.1108/03090560810891064.
- Altiok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia social and behavioral sciences*, 24, 61–71. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.057.
- Ananthanarayanan, R., & Narendran, K.S. (2010). Organization identity profiles- Old and new economy indian organization profiles through the graves - SD lens. *Integral leadership review*, 10(2), 1-26.
- Anderson, P.T., & Ovaice, G. (2006). Strategic organization development: A seat at the table. *Organization development journal*, 24(4), 29-37.
- Andersen. E. (2010). *Being strategic: Plan for success, out-think your competitors, stay ahead of change*. New York: ST. Martin's Griffin.
- Assael. H. (1981). *Consumen behavior and marketing action*. Boston: PWS-Kent.
- Autohides, G., & Raaij, W.F.V. (1951). *Consumer behaviour: A European perspective*. West Sussex: John wiley and Son Ltd.
- Balmer, J.M.T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European journal of marketing*, 42(9/10), 876-906. doi: 10.1108/03090560810891055.
- Balmer, J.M.T., Stuart, H., & Greyser, S.A. (2009). Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California management review*, 51(3), 6-23.
- Bielby, W.T., & Bielby, D.D. (2003). Controlling prime-time: Organizational concentration and network programming strategies. *Journal of broadcasting and electronic media*, 47(4), 573-596.
- Boatwright, P., Cagan, J., Kapur, D., & Saltiel, A. (2009). A step-by-step pro-

- cess to build valued brands. *Journal of product and brand management*, 18(1), 38–49. doi: 10.1108/10610420910933353.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bréda, C., Delattre, M., & Ocler, R. (2008). The story behind identities: From corporate discourse to individual recognition. *Tamara journal*, 7(7.1), 82–90.
- Bygrave, C., & Macmillan, S. (2008). Spirituality in the workplace: A wake up call from the American dream. *Journal of workplace rights I*, 13(1), 93–112.
- Craig, J.B., Dibrell, C., & Davis, P.S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitive and performance in family business. *Journal of small business management*, 46(3), 351–371.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2005). *Organizational development and change*. Ohio: South Eastern.
- Ghodeswar, B.M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of product and brand management*, 17(1), 4–12. doi: 10.1108/10610420810856468.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International journal of production economics*, 62, 87–105.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European journal of marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Ingelgård, A., & Norrgren, F. (2001). Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic results. *International journal of industrial ergonomics*, 27, 93–105.
- Javadi, M.H.M., & Yavarian, J. (2011). Effect of organizational identity and commitment on organizational citizenship behavior (Case study: Educational Department of Isfahan Province). *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(2), 100–112.
- Johns, N., & Gyimóthy, S. (2008). Assessing the brand position of Danish Kros. *Journal of vacation marketing*, 14(3), 267–281.
- Karakas, F. (2009). New paradigm in organizational development: Positive, spirituality, and complexity. *Organizational development journal*, 27(1), 11–26.
- Karnes, R.E. (2009). A change in business ethics: The impact on employer–employee relations. *Journal of business ethics*, 87, 189–197. doi: 10.1007/s10551-008-9878-x.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2006). *Blue ocean strategy*. Jakarta: Serambi.
- Kjærgaard, A.L. (2009). Organizational identity and strategy: An empirical study of organizational identity's influence on the strategy-making process. *International studies of management and organization*, 39(1), 50–69.
- Lapan, L. (2009). Network television and the digital threat. *UCLA entertainment law review*, 16(2), 343–393.
- Lofland, J., & Lofland, L.H. (1995). *Analyzing social setting: A guide to qua-*

- litative observation and analysis*. Boston: Wadsworth Publishing Company.
- Marin, L., Ruiz, S., Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business ethics*, 84, 65–78. doi 10.1007/s10551-008-9673-8.
- Melewar, T.C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorisation from the practitioners' perspectives. *European journal of marketing*, 40(7/8), 846-869. doi: 10.1108/03090560610670025.
- Miller, K. (2010). How can companies survive and thrive?. *Mworld*, 9(3), 23-26.
- Munandar, A.S. (2008). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI- Pres.
- Oliver, D., Statler, M., & Roos, J. (2010). A meta-ethical perspective on organizational identity. *Journal of business ethics* 94, 427–440. doi: 10.1007/s10551-009-0274-y.
- Poerwandari, K. (2005). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Riessman, C.K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury Park, California: Sage Publication, Inc.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Runyan, R.C., Huddleston, P., & Swinney, J.L. (2007). A resource-based view of the small firm using a qualitative approach to uncover small firm resources. *Qualitative market research: An international journal*, 10(4), 390-402. doi: 10.1108/13522750710819720.
- Scott, S.G., & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of management review*, 25(1). 43-62.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International journal of industrial ergonomics*, 37, 445–460.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded theory procedure and technique*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tarnovskaya, V., Elg, U., & Burt, S. (2008). The role of corporate branding in a market driving strategy. *International journal of retail and distribution management*, 36(11), 941-965. doi: 10.1108/09590550810911692.
- Wallström, Å., Karlsson, T., & Salehsangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of brand management*, 16(1–2), 40–50.