

## PEMBINAAN ORGANISASI REDAKSIONAL PERS INDONESIA\*

Oleh Ashadi Siregar

### Pengantar

Pada sebuah seminar tentang perusahaan pers di Surabaya beberapa waktu berselang, dalam melihat persaingan di antara penerbitan pers, seorang manajer perusahaan rokok menyamakan perusahaan pers dengan perusahaan ayam goreng. Meskipun sudah ada beberapa restoran ayam goreng di suatu kota, toh tetap terbuka peluang bagi pengusaha baru, jika dapat memproduksi ayam goreng yang khas.

Logika ini ada benarnya. Orang membeli ayam goreng dan media pers, bertolak dari seleranya. Memang tetap terbuka peluang bagi penerbitan pers di tengah masyarakat, sepanjang media yang dilemparkan ke masyarakat tersebut memiliki kekhasan yang dapat memenuhi selera masyarakat yang ditujunya. Tetapi ayam goreng dan informasi pers sangat berbeda. Ayam goreng dari mulut turun ke perut untuk selanjutnya dibuang ke bawah, sedang informasi pers dari mata naik ke kepala untuk kemudian disimpan di otak.

Karenanya memproduksi informasi pers, meskipun dijalankan dengan manajemen, tentulah berbeda dengan manajemen restoran ayam goreng di sebuah kota. Standar produksi dalam manajemen pers tidak sepenuhnya dapat dirumuskan. Meskipun ada formula, standar hanya dapat diberlakukan atas kualifikasi personel dan pola kerja. Bahan baku dalam perusahaan pers bukan kertas, tetapi ide dan fakta yang kemudian diproduksi menjadi informasi. merefleksikan masyarakatnya yang terpisah secara dikhotomis, memiliki karakter yang berbeda. Tetapi pers nasional dan pers kolonial, terlepas dari orientasi redaksionalnya, pada dasarnya dikelola oleh para wartawan yang menggunakan teknik yang sama dalam mencari, mengolah dan menyampaikan informasi. Dengan kata lain, fungsi kewartawanan yang dijalankan oleh wartawan akan bertolak dari ketrampilan kewartawanan atau jurnalisme yang baku, dan ketrampilan ini sifatnya universal.

Perbedaan satu pranata pers yang satu dengan lainnya selain terdapat dalam orientasi redaksionalnya, juga dalam cara-cara mengelola pekerjaan redaksional tersebut. Orientasi, atau yang biasa disebut sebagai policy (kebijaksanaan) redaksional ini akan diimplementasikan dalam pilihan informasi yang dicari, diolah dan disampaikan. Dan cara pengelolaan atau manajemen redaksional, selain untuk dapat bekerja dengan efisien agar memperoleh hasil pekerjaan redaksi yang maksimal, sebenarnya juga diharapkan sebagai implementasi dari falsafah institusi pers yang bersangkutan. Sehingga kebijaksanaan dan manajemen redaksional dapat menghasilkan informasi yang sesuai dengan fungsi pers di dalam lingkungan masyarakatnya.

Setiap wartawan yang sadar akan profesinya selamanya akan berkeinginan untuk menyajikan informasi dengan cepat, cermat dan bermanfaat. Prinsip cepat dan cermat atau aktual dan akurat ini menjadikan suatu institusi pers berada di depan dan berharkat; sedang kemanfaatan hasil kerjanya diukur dari kemampuannya untuk membentuk opini masyarakat yang bertolak dari kepentingan umum dan kemaslahatan bersama, serta memberikan hiburan yang memperkaya kehidupan rohaniah masyarakatnya.

Jika secara individual teknik kewartawanan bersifat universal, maka dengan kolektivitas akan dilahirkan hasil kerja yang memiliki karakteristik yang khas. Sehingga institusinya mempunyai kepribadian, yang dapat diperbedakan dari institusi pers lainnya. Kolektivitas ini, yang dimunculkan dalam pekerjaan tim (team-work), memerlukan upaya

---

\* Disampaikan pada SEMINAR PEMBINAAN ORGANISASI, Persatuan Wartawan Indonesia Cabang Yogyakarta, Yogyakarta 13 Mei 1990.

untuk mendinamiskannya terus-menerus. Disinilah berperan tindakan manajemen yang efektif. Sehingga dapat dikatakan, manajemen redaksional tak lain dari upaya membangun suatu tim, dengan menghimpun, mengarahkan dan menggerakkan upaya individual agar menjadi upaya bersama, dan dari upaya bersama yang sifatnya parsial menjadi upaya yang mendukung tujuan bersama yang menyeluruh dalam institusi. Teknik kewartawanan yang dikuasai oleh individu wartawan, akan diupayakan dapat direalisasikan secara maksimal dengan pekerjaan tim di dalam kelompok bidangnya masing-masing, untuk kemudian kelompok bidang dapat diupayakan berjalan dengan efektif dalam dinamik suportif satu sama lain, dan upaya unsur ini akan mengarah kepada tujuan yang tunggal.

Dalam kehidupan pers sering disebut istilah idealisme. Agaknya ini yang membedakan personel redaksional perusahaan pers dengan pabrik sabun, misalnya. Perkara idealisme ini dapat diformulasikan verbal, tetapi mungkin tersimpan di kepala sang pemimpin redaksi atau personel yang menjalankan kepemimpinan dalam manajemen redaksional. Oleh karena itu ia akan menjadi motor penggerak seluruh personel, yang dapat menjadi sumber semangat yang dapat menggerakkan motivasi setiap individu dalam organisasi kerja redaksional. Dengan kata lain, seorang pemimpin dalam manajemen keredaksian pada hakekatnya adalah personifikasi dari idealisme atau falsafah dalam organisasi kerja redaksional. Idealisme atau falsafah dapat diartikan sebagai dasar dan tujuan berkaitan dengan penerbitan pers yang ingin direalisasikan keberadaannya. Dasar dan tujuan ini akan menjawab institusi pers macam apa yang ingin diwujudkan oleh pengelolanya melalui isi redaksional yang disajikan kepada khalayak luas.

Idealisme ini diwujudkan dari hari ke hari, sehingga melahirkan kepribadian institusi. Bagaimana mengoperasikan idealisme ini dalam pekerjaan redaksional, inilah masalah yang dihadapi oleh pemimpin manajemen redaksional. Tentu saja ia bisa dibantu oleh sejumlah orang yang dapat "membaca" idealisme ini untuk ditafsirkan dalam langkah teknis redaksional. Namun dapat dikatakan, bahwa bagi institusi pers yang belum menemukan kepribadiannya, kehadiran seorang pemimpin redaksi yang memiliki wawasan atas idealisme yang akan diwujudkan dalam policy redaksional, dan kemampuannya untuk memindahkan idealisme ini kepada para pembantu lapis pertama agar dapat mereka operasionalisasikan, merupakan keharusan yang bersifat mutlak. Artinya, kehadiran sang pemimpin redaksi harus 100 persen dalam pengwujudan idealisme tersebut.

Kepribadian suatu institusi pers akan tercermin dari informasi yang disampaikannya dari hari ke hari. di tengah-tengah manusia dan alam, merupakan inti permasalahan yang terkandung dalam setiap idealisme. Dapat dirumuskan dengan pertanyaan sederhana, untuk apa sebenarnya kehadiran pers yang dikelola itu di tengah masyarakat ? Dengan kata lain, informasi yang disampaikan dari edisi ke edisi, layak dipertanyakan setiap kali, sekaligus untuk menjawab pertanyaan menggugat atas pilihan tugas yang dilakukan personil yang mengolahnya. Tentulah tujuan yang ingin dikejar bukan sekadar hal-hal yang bersifat materil, semacam oplah tinggi, iklan besar, dan semacamnya; tetapi dari substansi yang terkandung dari informasi yang disampaikan. Dengan kata lain, kriteria tujuan tersebut ditujukan terhadap materi informasi, sehingga yang berlangsung hanyalah interaksi segi tiga : idealisme - personel redaksional - informasi. Singkatnya, idealisme ini merupakan cita-cita yang ditetapkan untuk menjadi tugas yang dipilih oleh personel redaksional.

Sebagai suatu cita-cita, idealisme yang bersifat abstrak ini bisa bersifat muluk-muluk. Karenanya perlu "dibumikan" melalui kebijaksanaan redaksional. Kebijaksanaan redaksional merupakan pengejawantahan suatu idealisme yang diolah secara kreatif berdasarkan faktorfaktor realitas. Faktor-faktor dalam masyarakat ini, baik berupa kondisi segment masyarakat yang dipilih sebagai pembaca, maupun kekuatan-kekuatan yang ada dalam masyarakat seperti kekuasaan pemerintah, dan semacamnya. Dengan kata lain, hal-

hal tersebut dapat dilihat sebagai faktor yang mendukung ataupun membatasi institusi dalam melaksanakan idealismenya.

Kebijaksanaan redaksional selain dari idealisme, bertolak dari sasaran yang dipilih sebagai pembaca. Masyarakat yang akan menerima informasi ditetapkan lebih dulu, sebelum pekerjaan redaksional dimulai. Lewat identifikasi masyarakat sasaran ini pilihan dan olahan informasi dapat dilakukan. Jika kita sadari bahwa penentu kebijaksanaan redaksional ini adalah pemimpin redaksi, maka langkah awal yang ditempuh oleh siapapun yang berniat menyelenggarakan penerbitan pers adalah memiliki pemimpin redaksi yang dapat mengidentifikasi masyarakat yang bakal menjadi sasaran pembacanya, serta mempunyai konsep tentang informasi yang bakal disuguhkannya kepada sasaran tersebut. Untuk itu ia akan mengupayakan agar seluruh personel redaksional berpartisipasi untuk mengembangkan kebijaksanaan tersebut. Setiap penerbitan pers pada dasarnya hanya akan dibaca oleh segment masyarakat tertentu. Tidak ada pers yang dapat memenuhi seluruh segment masyarakat, sebagai mana halnya tidak ada informasi yang bisa relevan bagi semua orang.

Jika di satu pihak perlu diidentifikasi sasaran yang akan menjadi basis pembaca, pada pihak lain pengelola penerbitan pers perlu pula menentukan kecenderungan informasi yang bakal disampaikan. Artinya, pengelola akan memilih bidang tertentu yang dapat dieksplorasinya sebagai materi produknya. Di sini kita akan menyadari bahwa dalam persaingan sesama penerbitan pers, setiap penerbitan mau tidak mau harus memilih pola informasi yang akan dijadikannya sebagai produk yang akan dijualnya. Sebagaimana halnya di dunia industri, satu pabrik tidak mungkin dapat memproduksi dan menjual segala macam produk. Selamanya harus memilih satu atau dua macam di antara segala macam produk.

Penentuan konsep informasi yang akan dijadikan produk ini semakin dirasakan pentingnya di tengah-tengah persaingan penerbitan pers. Kalau jumlah penerbitan pers masih terbatas, memang bisa saja satu penerbitan pers menyampaikan segala macam informasi tanpa membuat prioritas atas dasar bidang tertentu. Sekarang sudah tidak mungkin. Setiap penerbitan pers perlu memilih, sehingga informasi yang disampaikannya akan memiliki kekhasan. Itulah sebabnya masa ini kita melihat adanya penerbitan-penerbitan yang bersifat spesifik, seperti penerbitan dengan informasi yang bercorak kewanitaan, remaja, olahraga, teknologi, dan sebagainya. Bahkan sifat informasi ini kian lama kian spesifik. Misalnya, penerbitan wanita bisa hanya mengeksplorasi informasi yang menyangkut wanita karir, atau penerbitan remaja khusus tentang wanita kelas menengah ke atas, teknologi ke arah yang lebih khusus seperti konstruksi, atau komputer, dan semacamnya.

Bukan hanya penerbitan pers khusus yang perlu memilih corak informasinya. Juga penerbitan pers umum akan melakukan hal yang sama, meskipun ada perbedaannya. Yaitu dalam menyampaikan segala macam informasi tertentu, misalnya, ada penerbitan pers yang memberi prioritas terhadap informasi olahraga di antara segala macam informasi yang disampaikannya. Ada pula yang mengutamakan informasi ekonomi. Sehingga masing-masing akan memiliki karakteristik yang dikenali dari kebijaksanaan dan konsep penginformasiannya.

Suatu kebijaksanaan redaksional bukanlah aturan yang mati. Ia bisa berubah sesuai dengan perkembangan masyarakat. Untuk itu seorang pemimpin redaksi seyogianya dapat membawa organisasi kerjanya tanggap terhadap setiap perubahan. Baik sasaran pembaca maupun konsep informasi diwujudkan lewat tugas redaksional yang lahir dari kerangka manajemennya yang dinamis.

## 2. Pola kerja redaksional

Dalam menjalankan tugas redaksional, disusun sistem dan organisasi kerja. Dengan sistem yang baik, kerja sama antar personel maupun kelompok akan berjalan dengan lancar. Di dalam kerja sama itu setiap personel dapat memberikan kemampuannya yang optimal, sehingga melahirkan hasil kerja yang sesuai diharapkan. Artinya, informasi yang dipilih, dicari, diolah dan disampaikannya akan sesuai dengan idealisme yang mendasari penerbitannya. Lewat hasil kerja personel inilah idealisme itu dikongkritkan. Jika informasi yang sesuai dengan idealisme ini menjadi kecenderungan (trend) umum dalam isi pers tersebut, sebagai institusi penerbitan tersebut akan dapat dikenali kepribadiannya.

Citra masyarakat terhadap suatu institusi pers merupakan faktor bagi eksistensi institusi tersebut. Dan karena citra ini terbentuk dari kepribadian yang dipunyai oleh institusi pers, dapat dikatakan pilihan masyarakat untuk menerima kehadiran suatu pers sebagai bagian kehidupannya sesungguhnya berada di tangan pengelola pers itu sendiri. Bukan daya beli rendah yang menyebabkan masyarakat tidak berkenan membeli satu penerbitan pers. Bahkan dalam masyarakat yang tingkat ekonominya tinggi, tidak berarti setiap penerbitan pers akan dibeli oleh masyarakatnya. Selamanya ada perbedaan penerimaan masyarakat terhadap penerbitan yang satu dengan penerbitan lainnya. Sehingga kita akan melihat ada penerbitan pers yang beroplah besar dan bersirkulasi luas, dan ada yang sebaliknya hidup dengan megap-megap akibat kecilnya oplah. Jika kita sadari bahwa semua penerbitan pers dalam prakteknya menjual informasi, dengan sendirinya masyarakat akan memilih penerbitan pers yang dianggapnya paling sesuai dengan dirinya. Pada saat inilah kepribadian pers yang dicitakan oleh masyarakat akan berperan. Penerbitan pers yang bersaing satu sama lain akan menjual informasi plus kepribadian institusionalnya masing-masing.

Demikianlah, informasi plus kepribadian menjadi produk yang dipasarkan ke tengah masyarakat. Dua hal ini menjadi keniscayaan dalam kehidupan penerbitan pers. Persaingan antar penerbitan ditandai dengan upaya menyampaikan informasi yang relevan bagi masyarakat, dan kekhasan setiap informasi akan diperoleh manakala isi penerbitan merefleksikan kepribadian institusionalnya. Urusan menyampaikan informasi ini akan berkaitan dengan keterampilan teknik jurnalistik, sedang kepribadian akan bertolak dari idealisme atau falsafah kerja yang dianut dalam penerbitan yang bersangkutan. Dan manajemen yang akan menyatukan kedua hal tersebut.

Tadi sudah disebutkan bagaimana pemimpin redaksi mengambil posisi kunci dalam manajemen redaksional. Sebagai penggerak, ia diharapkan mampu menghidupkan idealisme ke dalam kerja teknis seluruh personel redaksional. Dan karena kegiatan jurnalistik bukan digerakkan suatu organisasi militer, maka dengan sendirinya seorang pemimpin redaksi bukanlah seorang komandan yang hanya melakukan perintah. Artinya, personel redaksional bergerak bukan hanya karena adanya komando. Salah satu ciri kehidupan jurnalistik adalah kolektivitas, dan dengan ini pekerjaan teknis dijalankan. Hasil kerjanya berupa informasi, dan setiap informasi pada hakekatnya akan berurusan dengan alam pikiran masyarakat. Karenanya modal kerja itu selain keterampilan teknis, yang tak kalah pentingnya adalah kecerdasan.

Kolektivitas dan kecerdasan sebagai modal kerja dalam manajemen redaksional tidak bisa ditumbuhkan dengan sistem komando. Untuk ini diperlukan solidaritas kolegial, motivasi individual, serta wawasan dan daya kritis dari setiap personel redaksional. Inilah fondasi bagi manajemen redaksional. Fondasi ini tidak dibangun dari perintah-perintah seorang pemimpin redaksional, betapapun baik dan bagusnya perintah itu. Tetapi dari kebersamaan dalam bekerja. Biasa juga disebut sebagai manajemen partisipatif. Di sini seorang pemimpin redaksi bukan lagi motor, tetapi bagaikan busi yang memercikkan pijaran listrik tegangan tinggi untuk mengerakkan motor untuk kemudian tenaga motor itu digunakan buat mengerakkan kendaraan. Percik listrik itu, bagaimanapun besarnya,

tidak akan dapat menggerakkan suatu kendaraan. Jika kita ibaratkan bergeraknya organisasi redaksional itu sebagai sebuah kendaraan, maka diperlukan partisipasi seluruh bagian keredaksi yang bisa dianggap terdiri atas motor, pergilian, bahkan rodanya (yang tidak kempes).

Tentu saja personel redaksional bukan benda mati yang bisa distel semau sang mekanik. Secara individual setiap personel memiliki kekhasan, dan selamanya diasumsikan bahwa tidak ada manusia yang sama, dan yang pasti : yaitu adanya perbedaan. Dan perbedaan inilah sebenarnya yang harus disatukan dalam kebersamaan. Penyatuan bukan berarti penyeragaman yang menghilangkan perbedaan-perbedaan, sebab perbedaan ini malahan harus dianggap sebagai kekuatan. Seperti halnya piston berbeda dengan kopling, yang tidak akan sama dengan gir perseneling dan lainnya, tidak mungkin seorang mekanik akan menyeragamkan bagian-bagian kendaraan yang sedang dihadapinya. Begitu pula seorang pemimpin redaksi, hanya akan menyatukan orang-orang yang berbeda untuk tujuan yang sama.

Untuk mendukung kegiatan redaksional yang berdasarkan kolektivitas dan kecerdasan perlu dikembangkan manajemen partisipatif. Dengan pola ini, setiap personel dirangsang semaksimalnya untuk ambil bagian dalam setiap tahap proses manajemen. Sehingga setiap orang selamanya memiliki keterlibatan dengan seluruh langkah yang dilakukan. Tentu saja tidak mungkin seseorang dapat terlibat dalam seluruh aspek kerja yang sedang berlangsung. Karenanya yang dilakukan adalah menciptakan sistem agar setiap personel dapat ikut dalam proses pengambilan keputusan, sehingga akan mempunyai tanggungjawab yang berasal dari dirinya sendiri.

### **3. Perlunya standar kualifikasi**

Dengan sederhana akan diketahui bahwa kehadiran penerbitan pers ditandai oleh penjualan oplah dan ruang iklannya. Kelihatannya urusan jual-beli ini hanya menyangkut aspek fisik, berupa lembaran kertas tercetak. Tetapi ternyata tidak sesederhana yang dibayangkan. Dalam hal penerbitan pers orang tidak pernah hanya membeli kertas tercetak, sebab yang diperlukannya adalah informasi.

Dalam menghasilkan produk informasi, langkah pertama yang perlu ditetapkan adalah penentuan standar produktivitas. Setiap kegiatan bertolak dari paparan kerja (job description) yang jelas dan dapat terbedakan satu sama lain. Setiap bidang kegiatan memiliki standar produktivitas, yaitu hasil kerja yang diharapkan dapat dicapai oleh personel dalam menjalankan kegiatan kerjanya. Standar produktivitas setiap personel merupakan dasar dalam penentuan promosi, baik posisi maupun gaji dan imbalan lainnya. Kriteria promosi ini lahir sebagai resultante dari luas tanggung jawab dan masa kerja personel. Promosi gaji misalnya, tidak hanya atas dasar masa kerja. Begitu pula promosi kedudukan tidak hanya atas dasar luas tanggung jawab. Masa kerja memang bisa menjadi dasar penilaian personel, tetapi sifatnya statis, tidak mencerminkan kualitas sesungguhnya. Ada anekdot, "onta bertahun-tahun tinggal di Mekah, tetapi tidak akan menjadi haji. Berbeda dengan manusia yang mendapat panggilan Nabi Ibrahim." Begitu pula luas tanggung jawab hanya akan menjadi paparan kerja yang statis, karenanya tidak cukup signifikan sebagai dasar untuk dasar promosi posisi kerja. Kambing boleh saja diberi paparan kerja sebagai penarik pedati, tetapi apa khewan itu sanggup bekerja secara nyata, itulah soalnya.

Setiap strata dan bidang kerja perlu ditetapkan standar produktivitasnya. Untuk itu bidang-bidang kerja dalam kegiatan redaksional perlu dijabarkan cakupannya, sehingga personel dapat diarahkan dalam kegiatan yang dapat mencapai hasil maksimal. Artinya setiap bidang kerja harus jelas cakupan kegiatannya dalam hubungan horizontal dan vertikal. Dengan begitu pula setiap personel dapat mengetahui personel lain yang sejajar

untuk bekerja sama, bawahan yang dapat dikoordinasinya, atau atasan yang dapat memberi penugasan dan pengendalian atas dirinya.

Jika disadari bahwa keluaran organisasi redaksional adalah informasi yang diwujudkan dalam media, maka standar produktivitas berkaitan dengan keluaran tersebut. Bagian-bagian dalam organisasi redaksional memiliki standar produktivitas atas dasar kesertaan dalam ambil bagian terhadap produk informasi dan media. Standar produktivitas setiap individu personel redaksional dengan sendirinya bertolak dari hasil keluaran pribadinya dengan ambil bagian dalam pengwujudan produk.

Dengan adanya pengukuran produktivitas, manajemen umum akan memiliki landasan bagi keputusan-keputusan yang menyangkut promosi kedudukan dan gaji serta imbalan lainnya bagi personelnya. Sebaliknya personel juga bisa mengukur diri sendiri, sejauh mana ia berhak untuk memperoleh kenaikan kedudukan yang lebih tinggi atau imbalan yang lebih besar.

#### **4. Masalah yang dihadapi**

Organisasi kerja bidang keredaksian, secara sederhana dapat dilihat sebagai kegiatan yang bertujuan untuk mencari, mengolah dan menyajikan informasi. Dalam prakteknya kegiatan ini dijalankan oleh personel dengan kualifikasi reporter, redaktur bidang informasi (desk editor), dan redaktur pelaksana manajerial (managing editor).

Tiga strata kualifikasi inilah yang dituntut menggerakkan manajemen redaksional. Berbagai bentuk kegiatan terdapat dalam masing-masing strata. Dalam strata reporter misalnya, terdapat kegiatan wartawan yang meliput di lapangan, ataupun di perpustakaan. Pada strata desk editor ada yang hanya bertanggung-jawab dalam mengkoordinasi sejumlah reporter untuk jenis informasi, atau pada kegiatan penulisan ulang naskah (rewriting). Sedang pada strata managing editor bertugas dalam mengimplementasikan policy yang digariskan oleh pemimpin redaksi ke dalam kegiatan sehari-hari personel redaksional.

Dalam mengembangkan manajemen bidang keredaksian pada perusahaan pers di Indonesia, agaknya masalah yang paling mendasar adalah dalam rekrutmen personel. Sebagai suatu organisasi kerja, tentulah dituntut masukan personel dengan standar kualifikasi tertentu. Sedang masyarakat (dalam hal ini lembaga pendidikan formal) tidak memasok dengan lulusan yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan tuntutan dunia pers. Bahkan pada strata yang paling dasar, yaitu kualifikasi reporter, umumnya penerbitan pers harus melatih sendiri personel yang diperlukannya. Atau kalau mau cari jalan pintas, merekrut personel yang sudah "jadi" dari penerbitan lain. Ini konsekuensi yang logis, mengingat proses menyiapkan personel membutuhkan waktu.

Pada strata yang lebih lanjut pun, dunia pers umumnya tidak punya standar kualifikasi yang dirumuskan dan dapat menjadi acuan bersama. Karenanya sebuah penerbitan baru misalnya, sesungguhnya membeli kucing dalam karung ketika "membajak" personel untuk mengisi ketiga strata tersebut dalam organisasi keredaksianya. Rekrutmen (dengan konotasi yang emosional: pembajakan) dilakukan hanya berdasarkan gambaran selintasan akan kualifikasinya, personel dari penerbitan pers lain itu. Tidak ada standar tes yang dapat digunakan sebagai dasar dalam penempatan" yang sesuai, yang bisa menangkap tikus.

"Pembajakan" personel yang dilakukan sebenarnya hanya jalan pintas yang tidak dapat dipertanggung-jawabkan. Kecuali jika yang dibajak itu berasal dari organisasi kerja yang sudah memiliki standar kualifikasi. Misalnya saja personel yang sudah menjalankan fungsi manajerial di perusahaan pers tertentu, dan diketahui bahwa organisasi kerja disitu sudah menggunakan standar kualifikasi untuk strata itu, personel yang dibajak tentunya

dapat diandalkan untuk menempati fungsi manajerial juga dalam organisasi redaksional yang baru.

Tetapi kalau personel yang dibajak berasal dari organisasi yang tak jelas standar kualifikasinya, misalnya pengangkatan personel reporter hanya karena bersedia dibayar murah, strata desk-editor atau managing editor diisi oleh penjilat kepada atasan, tentulah tidak ada manfaat membajak personel dari organisasi itu. Malah hanya memindahkan penyakit saja.

Pada titik awal dunia pers di Indonesia sudah menghadapi kendala yang tidak sehat. Di tambah lagi dalam kegiatan organisasi, sejumlah penerbitan pers merumuskan job-description personelnya sebagai acuan kerja dan sekaligus standar produktivitas. Paparan tugas dengan standar produktivitas ini menjadi lebih penting mengingat keluaran organisasi adalah informasi, yang tidak dapat distandarisasi secara fisik.

Kriteria produktivitas dalam kerja jurnalistik memang lebih sulit dirumuskan dibanding dengan industri lain. Produktivitas tidak bisa diukur dengan volume fisik, misalnya jumlah halaman naskah. Dalam kegiatan formal organisasi memang dapat ditetapkan kriteria semacam ini. Tetapi belum mencerminkan produktivitas yang berkaitan dengan substansi kualitas informasi yang dihasilkan. Bisa saja seorang personel tidak memenuhi kriteria formal ini, tetapi mungkin sekali atau 2 kali setahun menghasilkan liputan "master-piece", yang membawa dampak terhadap naiknya reputasi institusi persnya. Analog dengan perusahaan industri, mungkin dia seperti "inventor" yang menghasilkan produk baru. Payahnya kalau dalam organisasi bisa hidup personel yang sebenarnya tidak memenuhi standar formal produktivitas, juga tidak punya obsesi untuk melahirkan karya "master-piece". Kalau parasit semacam ini bisa berada dalam tubuh organisasi bertahun-tahun, yang salah bukan si personel, tetapi sistem manajemennya.

Akibat berantai dari masalah-masalah di atas, dalam dunia pers kita adalah ketidak-jelasan jenjang karir bagi personelnya. Ini agaknya dapat dihitung sebagai penyebab sejumlah personel redaksional menawarkan dirinya untuk dibajak oleh perusahaan pers lainnya. Seorang personel yang yakin akan kualifikasinya, dan secara obyektif dapat menilai produktivitasnya, tentulah akan melihat dengan kritis setiap promosi yang berlangsung di organisasi kerjanya. Jika dia merasa tidak memperoleh peluang promosi yang sama dengan personel lainnya, bahkan dengan personel yang secara obyektif sebenarnya di bawah standar kualifikasi dan produktivitasnya, sangat wajar dan patut dipujikan jika ia menyeberang ke perusahaan lain.

## **Penutup**

Dengan pandangan bertitik-tolak dari manajemen, maka berpindahnya personel satu perusahaan pers ke perusahaan pers lainnya, tidak bisa dinilai dalam konteks moralitas. Moralitas dalam dunia jurnalistik adalah loyalitas kepada profesi, yaitu profesi jurnalisme. Profesi jurnalisme itu terdapat di setiap perusahaan pers. Selama personel itu menjalankan profesi sesuai dengan kaidah-kaidah teknis dan etik jurnalisme, berarti moralitasnya tetap tinggi. Bahkan personel yang sangat loyal kepada satu perusahaan pers, tetapi kegiatan profesi di bawah standar teknik dan etik jurnalisme, moralnya lebih rendah ketimbang personel yang pindah kerja.

Bagaimana seharusnya sikap jurnalis terhadap perusahaan pers dengan organisasi keredaksiannya tempatnya bekerja ? Perusahaan hanya wadah, dimana seorang jurnalis menjalankan profesi jurnalismenya. Jika dalam suatu perusahaan pers ada "code of conduct", dan ada pasal dalam kode tersebut yang bertentangan dengan "code of conduct" profesi jurnalisme, maka yang harus dimenangkan adalah kode profesi!

Kesadaran menjadi profesional jurnalis lebih dulu, baru kemudian menjadi karyawan suatu perusahaan pers, agaknya perlu ditanamkan kuat-kuat dalam proses

industrialisasi dan komersialisasi dunia pers di Indonesia sekarang. Memang agak sukar, sebab jurnalis yang ada umumnya tidak disiapkan lebih dulu memiliki kesadaran profesional sebelum menjadi karyawan perusahaan pers. Dia disiapkan oleh perusahaan pers yang ada, sehingga loyalitas terhadap perusahaan menjadi identik dengan loyalitas terhadap profesi jurnalisme. Padahal perusahaan pers itu tidak identik dengan profesi jurnalisme.

Dari sini tentunya dapat dibayangkan betapa pentingnya peranan pendidikan profesi jurnalisme yang berada di luar perusahaan pers. Tugasnya adalah menyiapkan tenaga yang sesuai dengan standar kualifikasi dalam strata yang ada dalam organisasi kerja perusahaan pers. Dengan standar kualifikasi ini, personel jurnalisme yang direkrut hanya perlu menjalani proses adaptasi untuk menyerap policy , standar yang berkaitan dengan kualitas dan gaya informasi dari perusahaan pers yang menjadi tempatnya bekerja. Kalau pun dia kelak pindah kerja, perusahaan pers sebelumnya tidak perlu merasa "kecolongan". Tokh dia hanya "mencuri" policy dan standar kerja, yang notabene tidak bisa dijalankan sepenuhnya di perusahaannya yang baru. Mengapa? Setiap perusahaan pers pada dasarnya harus mempunyai policy dan standar yang khas, agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Setiap person yang memiliki wawasan baru untuk policy dan standar kerja, tentulah tidak mungkin ditahan selamanya di suatu perusahaan pers. Sebab dalam satu manajemen, hanya boleh ada satu sumber policy dan standar. Begitu juga dalam strata di bawahnya, jika organisasi kerja tidak mungkin lagi menyediakan tempat bagi personel untuk menjalankan fungsi manajerial, jika kapasitas si personel sesungguhnya pada strata itu, harus diikhaskan dia pergi ke perusahaan lain untuk menduduki strata manajerial itu.

Dengan kerangka manajemen inilah profesi jurnalisme kita bangun bersama. Sehingga tidak perlu pimpinan suatu perusahaan pers memberangsang manakala ada personelnya pindah kerja ke perusahaan lain. Sampai-sampai sikap kolegial yang menjadi dasar code of conduct profesi jurnalisme terlupakan. Sikap "childish" ini tak ada manfaatnya dalam pengembangan manajemen. Kejengkelan pimpinan atau pemilik perusahaan pers memang dapat dipahami. Perusahaan sudah keluar biaya selama melatih personel yang bersangkutan, sementara perusahaan lain ambil jadinya saja. Tetapi penyeberangan demi penyeberangan masih akan berlangsung, selama akar permasalahannya tidak dibenahi. Pendidikan profesi yang standar perlu dikembangkan di luar perusahaan pers, dan ini menjadi tanggung-jawab bersama. Dengan standar profesi ini, perusahaan pers dapat menjadikannya sebagai acuan dalam menetapkan standar yang bersifat khas bagi organisasi kerjanya. Masyarakat (dalam hal ini dunia pendidikan formal dan nonformal) bersama kalangan profesi pers (jurnalisme dan bisnis pers) perlu berjalan bersama untuk menanggulangi masalah ini.