



UNIVERSITAS INDONESIA

**KEBIJAKAN STRATEGIS MARKET NICHERS DALAM
TRANSISI INDUSTRI PENYIARAN TELEVISI DI
INDONESIA
(STUDI KASUS PADA METRO TV PERIODE 2000-2008)**

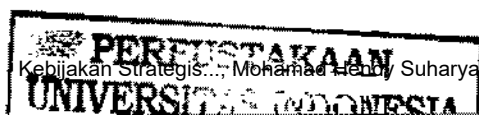
TESIS

**NAMA : MOHAMAD HENDY SUHARYANTO
NPM : 0606016514**

T

25738

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
JAKARTA
DESEMBER 2008**





UNIVERSITAS INDONESIA

**KEBIJAKAN STRATEGIS MARKET NICHERS DALAM
TRANSISI INDUSTRI PENYIARAN TELEVISI DI
INDONESIA
(STUDI KASUS PADA METRO TV PERIODE 2000-2008)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains
(M.Si)**

**NAMA : MOHAMAD HENDY SUHARYANTO
NPM : 0606016514**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI
JAKARTA
DESEMBER 2008**

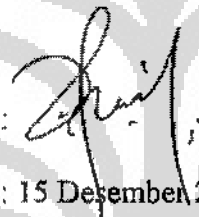
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Mohamad Hendy Suharyanto

NPM : 0606016514

Tanda Tangan :



Tanggal : 15 Desember 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Mohamad Hendy Suharyanto
NPM : 0606016514
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : Kebijakan Strategis Market Nicher Dalam Transisi
Industri Penyiaran Televisi Di Indonesia

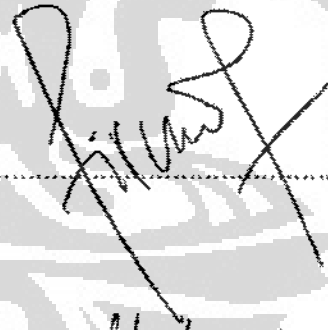
Telah berhasil dipertahakan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Manajemen Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

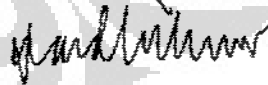
Ketua Sidang:
Dr. Pinkey Triputra, M.Sc



Sekretaris Sidang:
Ir. Firman Kurniawan, M.Si



Pembaca Ahli:
Drs. Eduard Lukman, MA



Pembimbing:
Dedy N Hidayat, Ph.D



Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 15 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT, yang selalu memberikan kekuatan dan sayang yang begitu luar biasa kepada peneliti, hingga akhirnya peneliti bisa menyelesaikan tesis ini.

Peneliti sadar bahwa tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa bantuan orang-orang yang bersedia meluangkan waktu dan pikirannya untuk membantu penelitian ini.

Untuk itu perkenankanlah peneliti untuk mengucapkan terima kasih kepada:

- Bapak Deddy N. Hidayat, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi Sekaligus sebagai pembimbing dalam penelitian ini.
- Bapak Drs. Edward Lukman MA, selaku penguji yang telah memberikan masukan-masukan yang sangat berguna pada penelitian ini.
- Bapak Ir. Firman Kurniawan M.Si, atas sumbangsiah pemikirannya.
- Para Dosen, karyawan dan staff sekretariat Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi.
- Ibu Henny Puspitasari, selaku PR And Publicity Manager Metro TV.
- Bapak Agus Masrianto, selaku Strategic Manager Metro TV.
- Husin Assegaf, Selaku Production Staff Metro TV.
- Kedua Orang Tua dan adik peneliti atas semangat, dukungan, do'a dan kasih sayangnya.
- Keluarga Besar K. Sastromihardjo dan H. Syafe'i Meahsyar atas dukungannya.
- Teman-teman terdekat peneliti; Aal, Vicky, Rini, Renty, Gunggi, Ayu, Pinasthi, Ima, Amel. Terima kasih untuk segalanya.
- Teman-teman Liqo' yang selalu menghadirkan nuansa religius dalam diri peneliti.
- Teman-teman seperjuangan di MKOM B UI.
- Teman-teman fotografer: Mas Darwis Triadi, Djoni Darmodihardjo, Arbain Rambey, Albert Pang, dan teman-teman lainnya. Terima Kasih

atas sumbangsuhnya kepada peneliti dalam melihat jiwa kehidupan melalui cahaya.

- Teman- teman bermusik di *Enomic Band*, *Revolver Band*, *Sylvester Band*, Yamaha Music, Purwacaraka, Gitar-bagus.com.
- Beberapa pihak lainnya yang belum sempat tersebut namanya oleh peneliti. Terima kasih banyak.

Peneliti mempersembahkan tesis ini untuk yang teristimewa dalam hidup peneliti. Untuk Lentera Hidupku, Bapak dan Mama atas setiap senyuman, do'a, kasihsayang, tetesan keringat dan air mata yang tak bisa terbayarkan.

Akhir kata, peneliti mohon maaf apabila ada kekurangan-kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Semoga penelitian ini dapat berguna bagi perkembangan ilmu komunikasi dan peneliti lain yang ingin memperdalam topik ini.

Jakarta, Desember 2008

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mohamad Hendy Suharyanto
NPM : 0606016514
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**KEBIJAKAN STRATEGIS MARKET NICHER DALAM TRANSISI
INDUSTRI PENYIARAN TELEVISI DI INDONESIA
(STUDI KASUS PADA METRO TV PERIODE 2000- 2008)**

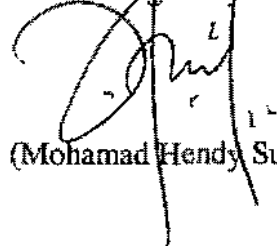
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 15 Desember 2008

Yang menyatakan



(Mohamad Hendy Suharyanto)

ABSTRAK

Nama : Mohamad Hendy Suharyanto
Program Studi : Manajemen Komunikasi
Judul : Kebijakan Strategis Market Nichers Dalam Transisi Industri
Penyiaran Televisi Di Indonesia (Studi Kasus Pada Metro TV
Periode 2000-2008)

Penelitian ini menjelaskan tentang strategi stasiun televisi dalam merespons pasar. Metodologi yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan *structure, conduct, performance*. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Dalam penelitian ini ditemukan pemetaan struktur pasar industry penyiaran televisi yang berbentuk oligopoly dan adanya keterkaitan antara struktur, perilaku dan performa dari yang dilakukan objek penelitian. Peneliti menyarankan agar pelaku industry lebih responsif terhadap pasar. Pengenalan struktur pasar sangat menentukan strategi yang akan diambil dalam merespon pasar. Peneliti juga menyarankan adanya penelitian lanjutan mengenai pola persaingan antar pemain dalam pasar ataupun persaingan dalam relung yang sama.

Kata Kunci: Strategi, *Market Nichers*.

ABSTRACT

Name : Mohamad Hendy Suharyanto
Study Program : Communication Management
Judul : The Strategic Policy of Market Nichers in Transition of Broadcast Television Industry in Indonesia (The Case Study of Metro TV in period of 2000- 2008)

This research explained about television station strategy in response the market. The method of this research use qualitative with approached of structure, conduct and performance. Data obtained through deep interview, observation and documentation study. In this research found cartography of market structure industry broadcast television with oligopoly form and also a connection between structure, conduct and performance from the object research. Researcher suggests that industry performer can be more responsive to the market. Introduction of market structure very determine the strategy that taken in response the market. Researcher also suggest that there should have an advanced research about competitive system between player on market or competitive on the same path.

Key words: Strategy, Market Nichers

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Signifikansi Penelitian	7
1.5. Sistematika Penulisan	8
2. KERANGKA KONSEP	
2.1. Organisasi Media	9
2.1.1. Manajemen Media Penyiaran	10
2.2. Struktur Pasar	12
2.2.1. Bentuk- bentuk Pasar	17
2.2.2. Strategi Pemain Pasar	22
2.2.3. Strategi Bersaing	24
2.2.4. Strategi <i>Blue Ocean</i>	30
2.3. Pendekatan <i>Struktur, Conduct dan Performance</i>	34
2.4. Transisi Industri Penyiaran Televisi di Indonesia	38
3. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Pendekatan Penelitian	41
3.2. Sifat Penelitian	42
3.3. Objek Penelitian	43
3.4. Metode Penelitian	43
3.5. Sumber Data	44
3.6. Teknik Pengumpulan Data	45
3.7. Teknik Analisis Data	46
3.8. Reka Penelitian	48
3.9. Keterbatasan dan Kelemahan Penelitian	48
4. HASIL PEMBAHASAN	
4.1. Struktur Pasar Industri Penyiaran Televisi Indonesia	50
4.1.1. Barrier To Entry	54

4.1.2. Kondisi Regulasi Industri Penyiaran Televisi di Indonesia	56
4.2. Karakteristik Metro TV	
4.2.1. Perkembangan Metro TV	64
4.2.2. Karakteristik Pemilik Metro TV.....	65
4.2.3. Visi dan Misi Metro TV.....	66
4.2.4. <i>Target Audience</i> Metro TV.....	67
4.2.5. Konsep Program Metro TV.....	68
4.2.6. Kategori dan Pembagian PROGRAM Metro TV.....	69
4.3. Strategi Metro TV Dalam Industri	
4.3.1. Strategi Manajemen	72
4.3.2. Strategi Produk	77
4.3.3. Strategi Pemasaran	82
4.4. Performa Metro TV Dalam Industri	84
5. PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	94
5.2. Implikasi.....	102
5.3. Rekomendasi.....	102
DAFTAR REFERENSI	104

DAFTAR GAMBAR

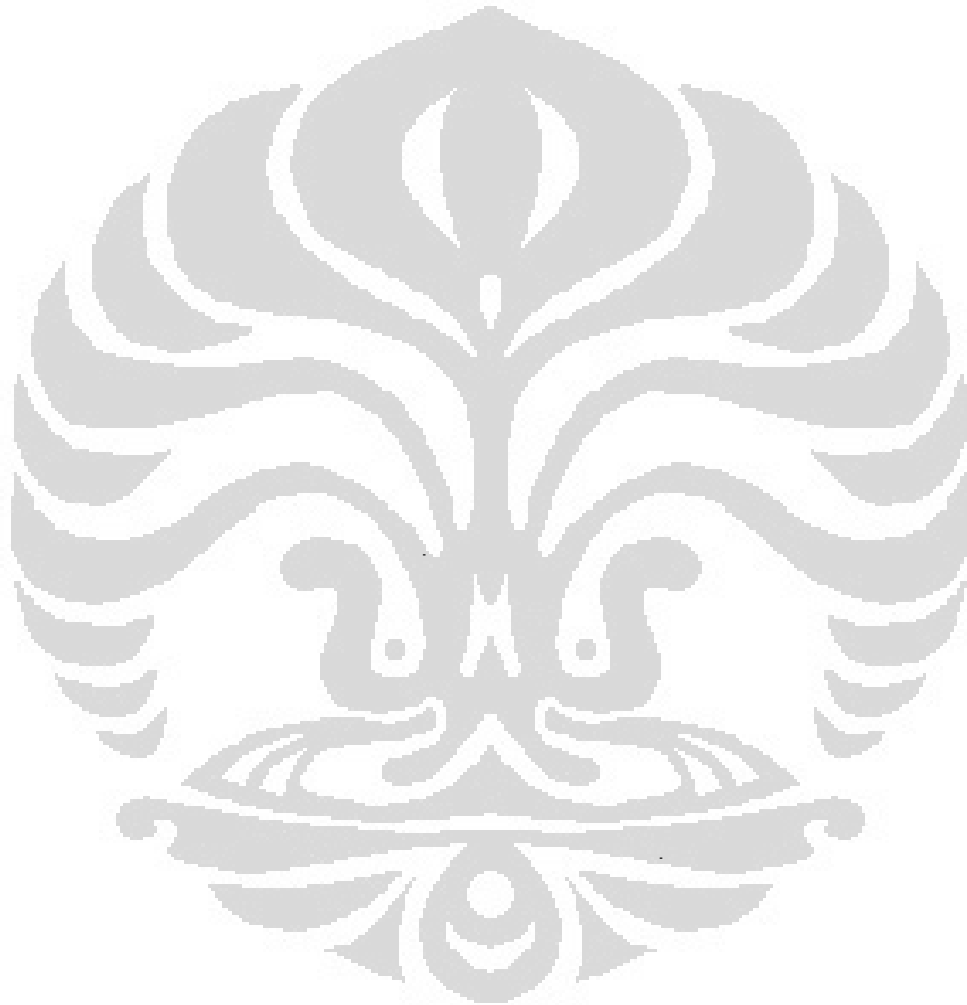
Gambar 2.1. Market Structure, Conduct and Performance	15
Gambar 2.2. Segitiga Media Market	16
Gambar 2.3. Konteks dimana Strategi dirumuskan	25
Gambar 2.4. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri	26
Gambar 2.5. Kerangka Hubungan Linier Struktur-Perilaku-Kinerja	36
Gambar 3.1. Analisa Data Model	47
Gambar 4.1. Logo Metro TV	65
Gambar 4.2. Tayangan Headline News Di Metro TV	78
Gambar 4.3. Tayangan Oprah Winfrey di Metro TV	80
Gambar 4.4. Tayangan Kick Andy Di Metro TV	81
Gambar 4.5. TV Share dan Rating dalam Diagram	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Definisi dan Contoh Strategi alternatif	27
Tabel 2.2. Red Ocean Versus Blue Ocean	31
Tabel 2.3. Enam Prinsip Strategi <i>Blue Ocean</i>	32
Tabel 2.4. Dari <i>Red Ocean</i> menuju <i>Blue Ocean</i>	33
Tabel 2.5. Daftar SK MENPEN Tentang Pertelevision	39
Tabel 3.1. Reka Penelitian	48
Tabel 4.1. Target <i>Audience</i> Metro TV	67
Tabel 4.2. Program TalkShow Terbaik	89
Tabel 4.3. Program Televisi paling berkualitas	89
Tabel 4.4. Program Hiburan Terbaik	89
Tabel 4.5. Program Berita Terbaik	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Transkrip Wawancara Dengan Pihak Metro TV
Nara Sumber : Strategic Manager Metro TV, Agus Masrianto
PR & Public Manager, Henny Puspitasari



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di negara-negara maju dan berkembang telah memposisikan media sebagai suatu hal yang penting untuk dikonsumsi setiap harinya. Masyarakat pada negara-negara maju dan berkembang sangat memerlukan media sebagai suatu sarana akan pemuas kebutuhannya, baik yang berupa hiburan ataupun informasi. Setiap orang menggunakan media secara berbeda. Perbedaan ini berdasarkan pada usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status sosial-ekonomi, dan sebagainya. Selain itu juga, faktor psikologis individu, seperti motivasi, kepribadian, *needs*, juga dapat mempengaruhi mereka dalam penggunaan media.

Dalam penggunaan media, masyarakat juga dipengaruhi oleh apa yang bisa didapatinya dalam media. Misalkan saja seorang wanita karir yang ingin belajar memasak. Sangat sulit sekali bagi wanita yang disibukkan dengan pekerjaan kantor setiap harinya menyisihkan separuh waktu kerjanya hanya untuk mengikuti kursus memasak. Pada kondisi inilah, wanita tersebut akan memanfaatkan media untuk mendapatkan keinginannya. Wanita tersebut akan cenderung memilih media dimana di dalamnya ia mendapatkan informasi seputar dunia memasak.

Berdasarkan penjelasan di atas, kita dapat melihat bahwa suatu media menempati posisi yang cukup signifikan dalam kehidupan masyarakat saat ini. Media berkembang sebagai suatu industri yang berusaha untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya.

Dalam perjalanannya, Indonesia mengalami sebuah era perubahan sosial politik yang cukup mendasar. Demokrasi yang terkekang pada masa Orde Baru, mulai terdongkrak. Terbukanya kembali ruang bagi demokrasi ini salah satunya ditandai dengan kebebasan pers atau media yang pada waktu Orde Baru mengalami mati suri berkepanjangan. Media yang semestinya menjadi kontrol

sosial dan politik justru menjadi bagian yang tak terpisahkan dari bagian hegemoni negara yang sedemikian kuat. Akibatnya, media massa justru menjadi corong kebijakan otoriterianisme Orde Baru.

Perubahan sosial politik Indonesia ikut mengiringi perubahan sosial industri media massa. Penguatan peran media dalam kehidupan sosial semakin dirasakan sebagai faktor positif perubahan sosial di Indonesia. Meskipun, penguatan peran dan aktivitas media setelah lengsernya Soeharto juga mempunyai dampak negatif. Tetapi yang jelas, telah terjadi perubahan iklim ketidakbebasan menjadi kebebasan pers bagi para pelaku industri media di Indonesia.

Perubahan sosial politik media ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor dalam negeri saja. Media di Indonesia sebagai bagian dari media secara global juga dipengaruhi oleh kemajuan serta modernisasi sistem komunikasi dunia. Perkembangan atau revolusi informasi yang menyeluruh, radikal, drastis dan menyentuh seluruh dimensi kemanusiaan dirasakan oleh manusia Indonesia juga oleh pelaku media massa Indonesia.

Dalam perspektif ekonomi politik media di Indonesia tidak bisa dipisahkan relasi sosial yang berkaitan dengan hubungan kekuasaan yang bersama-sama dalam interaksinya menentukan aspek produksi, distribusi dan konsumsi dari sumber-sumber yang ada (Mosco,1996). Rangkaian produksi, distribusi, konsumsi dalam sebuah industri media ditentukan oleh hubungan yang melibatkan pelaku media, pemodal media (kapitalis media), dan negara sebagai penguasa dalam arti politis.

Berbicara mengenai industri dan pasar media di Indonesia tidak terlepas dari hubungan yang saling mengandaikan dengan tetap mengambil pola kapitalisme global sebagai sistem besar yang mengatur hubungan tersebut. Globalisasi media di Indonesia tetap tidak bisa dipisahkan dengan pola hubungan yang bersifat saling silang atau tarik ulur kepentingan antara pihak pelaku-pengelola media, dimana di dalamnya terdapat aspek kebebasan berekspresi dan tanggung jawab sosial pada masyarakat; pihak pemodal yang di dalamnya terdapat aspek orientasi pada keuntungan dan pihak negara dimana di dalamnya ada kewajiban serta hak pengaturan, kontrol-pembinaan media massa yang berkembang di Indonesia.

Universitas Indonesia

Yang menjadi salah satu ciri globalisasi adalah desakan kuat atas bisnis internasional yang lintas batas teritorial negara, termasuk di dalamnya bisnis dan industri media. Terpaan sistem kapitalisme media global termiscayakan masuk dan media Indonesia masuk sistem besar kapitalisme media dunia. Kepentingan kapitalisme global adalah memperluas pasar media di seluruh dunia, termasuk ke Indonesia. Apalagi Indonesia mempunyai potensi pasar yang luar biasa, meskipun dalam beberapa tahun mendatang Indonesia masih diperkirakan belum pulih dari depresi ekonomi. Pasar ekonomi global dalam ekonomi Indonesia berkepentingan untuk menjadi tempat berlindung para awak dan pelaku industri media di Indonesia. Jalinan relasi produksi, distribusi dan konsumsi media menjadi sangat jelas ketika praktek kapitalisasi media juga merasuk dan menjadi praktek para pelaku bisnis media yang dimulai sejak rejim Orde Baru sampai sekarang. Kontekstualisasi kapital media telah dilakukan oleh pebisnis Indonesia, tapi masih terbatas pada pelaku atau pemain media besar.

Sebagaimana telah kita ketahui bersama, media massa memiliki 2 (dua) wajah, yaitu sebagai institusi bisnis dan institusi sosial. Kedua sifat institusional ini membawa implikasi dalam orientasi keberadaannya. Sebagai institusi bisnis media massa sama halnya dengan setiap korporasi, yaitu menjalankan operasinya dengan orientasi ke dalam (*inward looking*), untuk kepentingan sendiri. Sedang dalam menjalankan fungsi sebagai institusi sosial, berorientasi ke luar (*outward looking*) untuk kepentingan masyarakat.

Pertentangan dua wajah ini menjadi perdebatan yang tak kunjung usai, menandai keberadaan media dalam masyarakat. Sementara ke dalam pertentangan orientasi ini membawa implikasi terhadap operasi pekerja media, seperti jurnalis. Di satu pihak, dari dalam, pekerja media dituntut untuk menghasilkan informasi untuk memenuhi orientasi bisnis, sedangkan pada pihak lain, dari luar, ada harapan agar menjalankan fungsi sosial. Sehingga media dan pekerja media berada di antara dua dunia, sebagai pekerja dalam konteks institusi bisnis ataukah sebagai pelaku profesi yang menjalankan fungsi sosial.

Produksi dan pemasaran merupakan penggerak dari setiap korporasi media. Jika dilihat dari dikotomi pola kerjanya, produksi diurus oleh pekerja kreatif antara lain kreator, programmer, dan jurnalis. Dengan kata lain, ranah

Universitas Indonesia

produksi menghasilkan produk dan komoditas. Komoditas inilah yang nantinya dijual oleh pekerja pemasaran.

Televisi sebagai salah satu bentuk media yang menghasilkan produk budaya, sesungguhnya memiliki punya muatan yang nilainya tidak hanya untuk menghibur. Sebaliknya, televisi juga tidak boleh hanya mengejar nilai sastra, seni, ilmu, dan teknologinya saja tanpa memandang apa yang sebenarnya yang dibutuhkan penonton. Televisi, erat kaitannya dengan dimensi edukatif. Oleh sebab itu program-program acara yang ada di Televisi pun harus mampu merangsang dan mendorong peningkatan kualitas pengetahuan banyak orang.

Televisi juga telah menjadi agen dalam pembentukan budaya media.¹ Televisi dapat dikatakan sebagai bentuk dari proses komersialisasi dan komodifikasi terhadap kebudayaan. Sebagai sebuah lembaga yang menghasilkan budaya baru yang dominan, televisi telah mengubah wajah kehidupan institusi-institusi sosial seperti keluarga, sekolah dan lembaga agama.² Institusi-institusi tersebut tidak lagi menjadi alat hegemoni dalam menegakkan nilai-nilai dan etika. Tugas tersebut telah diambil alih oleh televisi secara perlahan. Hingga akhirnya televisi pun menjadi sebuah sumber moralitas bagi masyarakat modern.

Melalui televisi ini, batasan antara gambaran televisi dan realitas yang sesungguhnya menjadi hilang. Pada akhirnya, hegemoni budaya media yang diciptakan televisi berhasil menciptakan realitas-realitas artifisial di dalamnya dan membentuk realitas tandingan. Dengan kata lain, budaya media telah menampilkan hiperrealitas media (Piliang, 2004: 141).

Dalam budaya media, kepentingan publik tiba-tiba menjadi hal yang harus diperebutkan, baik sebagai subjek, objek atau sebagai *tameng*. Hal ini menjadikan kepentingan publik seolah-olah sinonim dari kepentingan massa yang diasosiasikan sebagai kolektivitas tanpa bentuk dan tidak mengenal keberadaan individualitas (McQueil, 1994:31).

¹ Budaya media adalah bentuk komersial dari budaya, yang dilahirkan demi perolehan laba semata dan diseminasi dalam bentuk- bentuk komoditas. Budaya media biasanya mempromosikan kepentingan kelas yang memiliki dan mengatur konglomerasi media secara luas. Lihat Douglas Kellner, 1995. *Media Culture, Cultural Studies, Identity and Politics between the modern and the postmodern*. Routledge, London and New York. hal 16

Pada akhirnya, fungsi media seperti televisi pun menyerah pada ranah kapitalis. Televisi pun dituntut untuk mampu bersaing dalam menghasilkan sebuah komoditas baru yang bias diperdagangkan. Kreativitas dunia pertelevisian pun semakin terasah dengan semakin ketatnya kompetisi yang bukan saja pada tingkat nasional, tetapi juga pada tingkat lokal. Berbagai bentuk tayangan dimunculkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya khalayak televisi, yang haus akan tayangan yang bersifat informatif, namun juga menghibur.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagaimana diungkapkan oleh Burton bahwa televisi merupakan aktivitas industri dan sebetulnya teknologi (Burton, 2007: 8). Pandangan ini tertuju pada masalah kontrol dan kekuasaan perusahaan-perusahaan televisi, globalisasi, dan implikasi perubahan terhadap masyarakat.

Perkembangan media di Indonesia khususnya televisi tidak terlepas dari situasi ekonomi politik yang ada. Setelah runtuhnya era orde baru, Indonesia memasuki babak baru yang di namakan reformasi. Pada masa reformasi ini, setiap orang mempunyai kebebasan untuk berbicara dan mengutarakan pendapat. Hal ini tentunya diiringi dengan bangkitnya kebebasan pers dari mati surinya yang berkepanjangan. Media pun tumbuh seperti jamur di musim penghujan. Televisi sebagai salah satu bentukan media, pun berkembang begitu pesatnya. Tidak ada lagi monopoli informasi seperti yang terjadi pada masa orde baru dimana TVRI sebagai alatnya.

Di masa kebangkitannya ini, televisi yang tumbuh cenderung homogen. Mereka bekerja semata-mata hanya untuk memenuhi keinginan khalayak yang kemudian dapat dijadikan bahan utama untuk mendapatkan iklan. Hampir setiap televisi menghadirkan format tayangan yang serupa antara satu dengan lainnya. Tidak ada keberagaman diantara tayangan- tayangan televisi. Selain itu, merger, akuisisi pun dilakukan guna menjaga eksistensi dari masing-masing stasiun televisi.

Universitas Indonesia

Industri penyiaran televisi di Indonesia dapat dikatakan masih dalam masa transisi. Dari runtuhnya monopoli yang dilakukan oleh lembaga penyiaran publik hingga pergulatan regulasi penyiaran yang tak kunjung usai, industri penyiaran televisi di Indonesia masih akan terus mengalami perubahan. Perubahan yang terjadi ini tidak lepas dari situasi ekonomi politik negara yang melibatkan berbagai kepentingan dan kekuasaan di dalamnya. Belum ada sebuah tatanan ideal bagi industri penyiaran saat ini maupun bayangannya di masa depan.

Sementara itu, perkembangan industri penyiaran televisi terus bergerak secara dinamis. Berbagai aktifitas terjadi di dalam industri. Di mulai dari tumbuhnya stasiun tv baru hingga berkembangnya stasiun tv daerah/lokal. Manufer- manufer bisnis seperti akuisisi, merger dan sebagainya pun dilakukan guna merespons keadaan pasar yang semakin kompetitif ini.

Hingga saat ini belum dapat dipastikan strategi apa yang paling baik untuk menyiasati pasar industri penyiaran televisi di Indonesia yang dinamis dan kompetitif. Bahkan bagi stasiun televisi yang telah berdiri belasan tahun dengan *multisegment*- pun belum tentu dapat memberikan formula yang tepat agar stasiunnya dapat memenangkan pasar. terlebih lagi pada stasiun televisi yang memiliki segmen yang sempit. Dengan segmen dan format yang berbeda dan terbatas ini, tentunya pihak stasiun televisi tersebut harus bekerja keras guna mempertahankan keberadaannya di tengah-tengah kondisi dimana sebagian besar masyarakat masih memanfaatkan televisi sebagai sarana hiburan.

Berangkat dari penjelasan di atas, maka sangatlah relevan untuk dibahas mengenai beberapa hal berikut:

1. Bagaimana bentuk struktur pasar dan konsentrasi pasar industri penyiaran televisi di Indonesia dengan melihat kepada perubahan- perubahan yang terjadi seperti jumlah pemain, kecenderungan dan tingkat konsentrasi pasar, *barrier to entry*, maupun regulasinya?
2. Bagaimana strategi yang diterapkan oleh stasiun televisi yang memiliki segmentasi yang terbatas seperti *news tv station* dalam merespons struktur pasar industri penyiaran Indonesia yang dinamis dan sangat kompetitif guna melahirkan performa yang baik?

Universitas Indonesia

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

1. Menggambarkan bentuk struktur pasar dan konsentrasi pasar industri penyiaran televisi di Indonesia dengan melihat kepada perubahan-perubahan yang terjadi seperti jumlah pemain, kecenderungan dan tingkat konsentrasi pasar, *barrier to entry*, maupun regulasinya.
2. Mengetahui bagaimana strategi yang diterapkan oleh stasiun televisi yang memiliki segmentasi yang terbatas seperti *news tv station* dalam merespons struktur pasar industri penyiaran Indonesia yang dinamis dan sangat kompetitif guna melahirkan performa yang baik.

1.4. Signifikansi Penelitian

1. Signifikansi Akademis.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi dalam kajian ekonomi media yang menyangkut bagaimana pentingnya pengenalan struktur pasar dalam menyusun sebuah strategi. Lebih jauh lagi penelitian ini menguraikan bagaimana keberadaan sebuah media yang sangat segmentif menerapkan strateginya dalam merespons pasar yang sangat kompetitif dan mempertahankann eksistensinya dalam pasar tersebut.

2. Signifikansi Praktis.

Memberikan kontribusi kepada pihak- pihak terkait mengenai bentuk pengelolaan manajemen pada stasiun televisi yang menjadi objek penelitian maupun stasiun televisi yang tidak diteliti dalam menyusun strategi-strategi yang akan diterapkan.

Universitas Indonesia

1.5. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan hasil penelitian akan mengikuti sistematika penulisan sebagai berikut:

- Bab I berisi pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian serta sistematika penulisan.
- Bab II berisi kerangka konsep yang menguraikan definisi, konsep dan teori yang relevan yang menjadi dasar pemikiran serta arah dalam melakukan penelitian. Serta pada bab ini juga disertai kajian literatur yang berkaitan dengan masalah.
- Bab III berisi metode penelitian yang menguraikan perspektif dan metodologi, sifat penelitian, objek penelitian, metode penelitian, teknik pengambilan data, teknik analisis data dan reka penelitian yang akan digunakan, serta keterbatasan dalam penelitian ini.
- Bab IV berisi hasil dan pembahasan penelitian
- Bab V berisi penutup, yang menguraikan kesimpulan, implikasi dan rekomendasi.

BAB 2 KERANGKA KONSEP

2.1. Organisasi Media

Dalam membahas konsep ekonomi media tentunya tidak terlepas dari organisasi media itu sendiri. Lavine mengemukakan bahwa organisasi media melakukan pengembangan, produksi dan pendistribusian pesan-pesan yang dapat berupa suatu informasi, hiburan dan pesan-pesan persuasi. Sebuah organisasi media memproduksi dan mengolah pesan-pesan tersebut, dan kemudian memilih khalayak sasarannya serta membangun bidang pemasaran, promosi dan penjualan untuk meraih khalayak tersebut (Lavine, 1988: 19).

Organisasi media juga mempunyai beberapa karakteristik. Lavine menjabarkan karakteristik dari organisasi media itu sebagai berikut:

1. Sifat Produk atau komoditi dapat lenyap.

Organisasi media dituntut untuk dapat memproduksi produk-produk baru dalam setiap siklus produksinya. Dalam hal ini manajer sebuah organisasi media harus mampu mengelola medianya dan siap dengan beberapa konsekuensi yang harus dijalankan berkaitan dengan faktor ketepatan waktu dan efektivitas yang dapat dilihat dari :

- Koordinasi yang baik dalam aliran kerja agar pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya.
- Dituntut untuk memiliki kreativitas yang tinggi untuk menciptakan inovasi baru dalam pekerjaannya.

2. Tipe- tipe dari pekerjaannya:

- Berpendidikan
- Professional
- Pekerja Keras

- Sangat Kreatif

3. Peranan media dapat berfungsi sebagai *Watchdog* dan penafsir isu-isu publik dan kejadian-kejadian yang ada.
4. Dengan meningkatnya permintaan, informasi dan teknologi yang ada maka perbedaan bentuk masing-masing media (elektronik dan cetak) akan semakin hilang dan persaingan akan semakin tinggi.

2.1.1. Manajemen Media Penyiaran

Berbicara mengenai organisasi media tentunya tidak lepas dari fungsi manajemen media. Setiap media mempunyai manajemen yang berbeda-beda tergantung pada bentuk media itu sendiri. Media penyiaran seperti televisi mempunyai manajemen yang berbeda dengan media lainnya. Media penyiaran merupakan organisasi yang menyebarkan informasi yang berupa produk budaya atau pesan yang dapat mempengaruhi dan mencerminkan budaya dalam masyarakat. Media merupakan suatu sistem tersendiri yang merupakan bagian dari sistem kemasyarakatan yang lebih luas. Media Penyiaran menggunakan manajemen dalam menjalankan kegiatannya, dan setiap orang mempunyai tanggung jawab terhadap atasan dan bawahan serta sumber daya organisasi lainnya dengan menjalankan fungsi manajemen yang disebut dengan manajer (Handoko, 1994: 17).

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 ditetapkan (Stoner dalam Handoko, 1994: 8).

Pandangan lain tentang manajemen dikemukakan oleh Pringle, Jennings, dan Longenecker (1988:4) yang melihat manajemen sebagai proses memperoleh dan mengkombinasikan sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik untuk mencapai tujuan utama organisasi yaitu menghasilkan barang atau jasa yang diinginkan sebagai segmen masyarakat.

Pada media penyiaran, manajer umum bertanggung jawab kepada pemilik dan pemegang saham dalam mengkoordinasikan sumberdaya yang ada sehingga tujuan penyiaran dapat tercapai. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, manajer umum melaksanakan empat fungsi, yaitu:

1. Perencanaan.

Perencanaan mencakup kegiatan penentuan tujuan media penyiaran serta mempersiapkan rencana strategis yang akan digunakan dalam pencapaian tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian meliputi proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya.

Dua aspek utama dalam pengorganisasian adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Sedangkan pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggungjawab untuk dan melaksanakan tugasnya.

3. Pengarahan

Pengarahan merupakan upaya untuk merangsang entusiasme karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif. Kegiatan mengarahkan ini mencakup pemberian motivasi, komunikasi, kepemimpinan dan pelatihan.

4. Pengawasan

Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui apakah tujuan organisasi atau perusahaan sudah tercapai atau belum. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan kerja dan pengarahannya telah dilaksanakan secara efektif.

Dalam manajemen industri penyiaran, manajemen berkaitan bagaimana mengelola sumber daya manusia yang ada. Keberhasilannya bergantung pada bagaimana kualitas orang-orang yang bekerja pada 3 (tiga) pilar utamanya, yaitu teknik, program dan pemasaran. Sebagaimana diungkap Peter Pringle bahwa tidak banyak posisi manajemen dapat memberikan tantangan yang setara dengan mengelola suatu stasiun radio dan televisi (Pringle, 1991: 2). Tantangan yang harus dihadapi media penyiaran berkaitan dengan 2 (dua) hal. *Pertama*, media penyiaran dalam kegiatan operasionalnya harus dapat memenuhi harapan pemilik dan pemegang saham untuk menjadikan perusahaan yang sehat dan menguntungkan. *Kedua*, media penyiaran harus mampu memenuhi kepentingan masyarakat dimana media tersebut berada. Sebagai sebuah ketentuan, media penyiaran harus memiliki izin penyiaran yang diselenggarakan oleh negara.

Media penyiaran pada dasarnya harus mampu melaksanakan berbagai fungsi yaitu sebagai media untuk beriklan, media informasi, media hiburan dan media pelayanan. Untuk mampu melakukan beberapa fungsi tersebut sekaligus memenuhi kepentingan pemasang iklan, audiens, serta pemilik dan karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi pihak manajemen.

2.2. Struktur Pasar

Struktur Pasar memiliki pengertian penggolongan produsen kepada beberapa bentuk pasar berdasarkan pada ciri-ciri seperti jenis produk yang dihasilkan, banyaknya perusahaan dalam industri, mudah tidaknya keluar atau masuk ke dalam industri dan peranan iklan dalam kegiatan industri.

Dalam industri media, struktur pasar merupakan bagian dari model organisasi media yang terbagi menjadi 3 (tiga) bagian (McQueil, 1992: 87), yaitu :

1. *Market Structure*

Terdiri atas 5 (lima) komponen, yaitu:

- Konsentrasi

Menunjukkan tingkat terjadinya monopoli sebuah perusahaan dalam sebuah atau sebagian pasar.

- Integrasi
Bentuk kendali yang dilakukan berdasarkan kepemilikan. Pada umumnya, terdapat 2 (dua) bentuk integrasi yaitu integrasi vertikal dan horizontal. Integrasi vertikal terjadi bila seluruh kegiatan dilakukan secara berturut-turut oleh pengendali yang sama, sedangkan integrasi horizontal terjadi bila beberapa media yang saling bersaing dimiliki oleh satu pengendali.
- Diferensiasi Produk
Cakupan produksi yang mampu dilakukan oleh sebuah industri yang kemudian ditawarkan ke pasar. Dalam industri media, diferensiasi yang terjadi sangat tinggi. Sebagian sistem media saling tergantung, sehingga satu bagian dari sistem dapat mempengaruhi bagian yang lain.
- *Barriers To Entry*
Menunjukkan kemungkinan timbulnya pemain baru dalam pasar. McQuail berasumsi bahwa pada industri media hampir tidak ada *barriers to entry* selain kecukupan modal.
- *Cost Structure*
Beberapa media ada yang proporsi *fixed cost* lebih tinggi dari *variable cost*.

2. Market Conduct

Market Conduct terdiri dari 4 (empat) komponen, yaitu *product strategies*, *research and innovation*, *advertising* dan *pricing*. Keempat komponen inilah yang membedakan industri media dengan industri lainnya. *Product Strategies* ditentukan oleh inovasi dan penelitian terhadap konsumen secara berkesinambungan.

Dalam industri media, inovasi harus dilakukan secara terus-menerus guna menjaga pasar, terlebih lagi jika berada dalam pasar yang sangat kompetitif seperti pasar industri penyiaran televisi. Kebanyakan

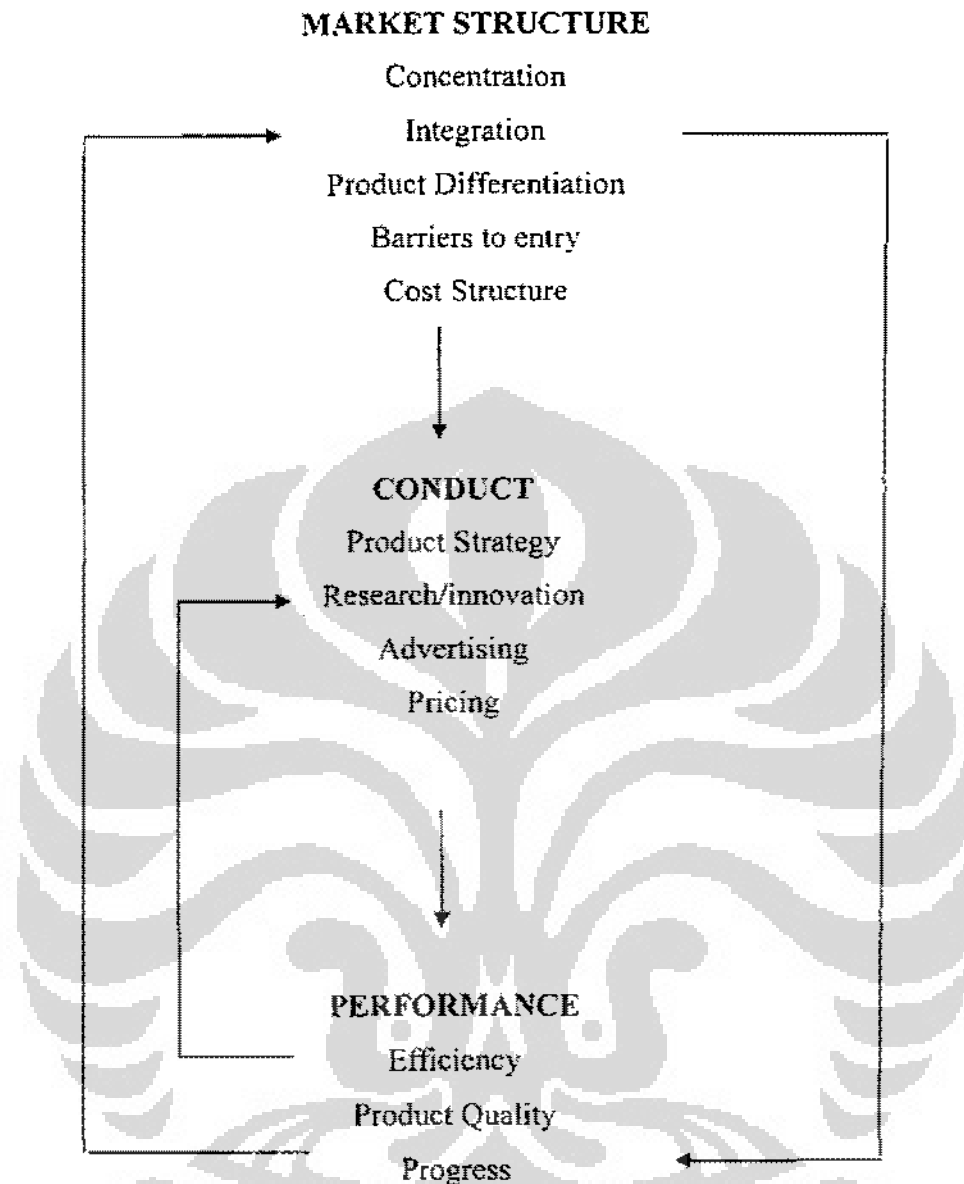
Universitas Indonesia

dari *product strategy* terpusat pada usaha memanipulasi audiens potensial daripada memperbaiki produk. Dalam hal ini, masalah efisiensi seringkali berbenturan dengan kreativitas atau kualitas informasi. Di samping itu, media juga mempunyai perilaku *pricing* yang berbeda. Hal ini dikarenakan adanya pemasukan dari iklan dan penjualan produk. Kebanyakan media tidak beriklan, melainkan hanya membuat sebuah kesepakatan untuk *barter* iklan atau beriklan pada mediana sendiri.

3. *Market Performance*

Performa media masih berkaitan dengan produk media yang tidak sama dengan produk pada industri lainnya. Produk media cenderung merupakan sesuatu yang bersifat publik daripada privat. Hal ini berkenaan dengan jenisnya yang bermacam-macam dan sifat terbuka terhadap penilaiannya. Tanggapan dan evaluasi publik dapat dilakukan dengan cepat dan bersifat terbuka.

Kualitas produk media lebih membutuhkan penelitian yang mendalam dengan berbagai kriteria dibandingkan dengan produk dari industri lainnya. Industri media dituntut untuk lebih maju dan modern karena inovasi yang cenderung terus menerus.



Gambar 2.1

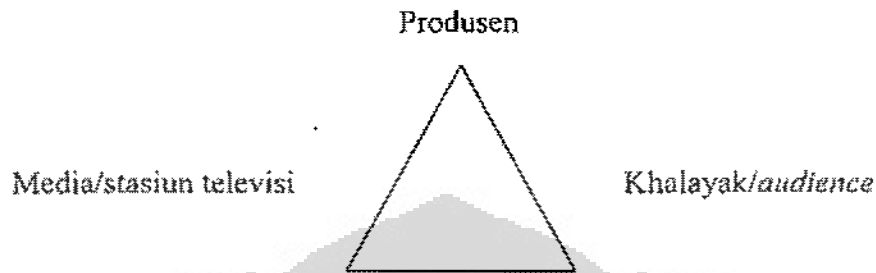
Market Structure, Conduct and Performance

Sumber: McQuail, 1992: 87

Selain itu, McQuail juga menyatakan bahwa pasar media massa terbentuk atas segitiga kepentingan yang saling berhubungan, yaitu pengiklan atau produsen, stasiun televisi dan khalayak atau *audience* (McQuail, 2000). Segitiga

Universitas Indonesia

kepentingan tersebut menyebabkan pasar media menjadi dua. (1) pasar yang melayani kepentingan produsen.pengiklan (*advertiser market*), dan (2) pasar yang melayani kepentingan khalayak (*audience market*).



Gambar 2.2
Segitiga Media Market

Sumber: McQuail, 2000

Dalam usaha penyiaran televisi, terjadi proses produksi dan distribusi program-program acara yang kemudian ditayangkan oleh televisi. Perusahaan televisi membeli program-program acara tersebut dari rumah produksi (*production house*) atau memproduksi sendiri program-program acaranya untuk dipancarkan kepada khalayak atau audiens. Hal ini dikarenakan stasiun televisi swasta nasional merupakan saluran dengan pancaran siar terbuka dan gratis (*free to air*), sehingga dapat dinikmati oleh siapa saja yang menangkap pancaran sinar melalui lewat televisi atau radio. Oleh karena itu, pemilik modal mencari keuntungan dengan jalan lain, yaitu melalui konsumen sesungguhnya (*the genuine consumer*) yang notabene adalah para pemasang iklan. Dari pemasang iklanlah pemilik modal industri televisi memperoleh keuntungan dalam perusahaan penyiaran.

2.2.1. Bentuk- Bentuk Pasar

Secara garis besar bentuk-bentuk pasar dibedakan menurut ciri-ciri sebagai berikut, yaitu berdasarkan jenis barang yang diperjualbelikan, banyaknya perusahaan atau produsen yang memasuki pasar, mudah tidaknya perusahaan baru memasuki pasar, besarnya kekuasaan suatu perusahaan di dalam pasar. Berdasarkan kualifikasi tersebut, bentuk pasar dalam perekonomian dibedakan menjadi 4 (empat) bentuk. Keempat bentuk pasar itu adalah : pasar persaingan bebas sempurna, pasar monopoli, pasar oligopoli, dan pasar persaingan monopolistik. Berikut penjelasan beberapa bentuk pasar tersebut :

1. Persaingan Sempurna

Istilah persaingan menunjukkan keadaan di mana terdapat sejumlah pesaing-pesaing baik selaku pembeli maupun selaku penjual di pasar. Dalam hal ini baik pembeli maupun penjual mencoba menarik penjual maupun pembeli berada di pihaknya. Persaingan dapat terjadi dalam bidang harga, di mana penjual mencoba menarik pembeli dengan berusaha menurunkan harga jual dan keadaan ini disebut *persaingan dalam harga*. Ada juga persaingan dalam bentuk persaingan dalam promosi atau iklan untuk menunjukkan kelebihan mutu dan pelayanan barang pada pembeli. Hal yang terakhir ini disebut persaingan nir-harga.

Didalam prakteknya, biasanya persaingan merupakan gabungan antara persaingan harga dan nir-harga. Juga dalam praktek di persaingan bebas, penjual ada juga yang tak peduli dengan pembeli, siapa saja boleh beli dan tak perlu dicari-cari atau dipromosikan. Misalnya dalam pasar sayur mayor, sepenuhnya terjadi persaingan sempurna dan persaingan bebas di antara petani sayur mayor. Namun bagi para petani ini tidak jadi masalah siapa pembelinya. Ia tidak tak perlu pasang iklan atau mencari-cari pembeli. Melainkan dengan membawa barangnya ke pasar dan di sanalah akan dijumpai para pembeli. Hal ini ini yang dikenal dengan keadaan persaingan bebas dan sempurna.

Ciri- ciri pasar persaingan sempurna adalah :

- Terdapat jumlah pembeli dan penjual yang cukup banyak dan aktif hadir di pasar. Demikian banyaknya pembeli dan penjual sehingga tak satupun dari mereka dapat mempengaruhi pihak lain terutama dalam harga.
- Semua pihak baik pembeli maupun penjual mempunyai/menguasai informasi sepenuhnya tentang keadaan pasar. Sehingga pembeli dan penjual juga mengetahui sepenuhnya apa yang ditawarkan untuk dijual dan apa yang dicari untuk dibeli dan berapa harganya.
- Barang-barang yang dijual bersifat homogen sehingga semua yang hadir di pasar akan pasti menjual barang-barang yang serupa.

Tak akan ada satupun penentu harga di pasar. Pada suatu waktu tertentu harga-harga akan seragam dan akan berubah sedikit atau mengalami fluktuasi sesuai dengan perubahan yang terjadi pada sisi penawaran maupun sisi permintaan. Secara teoritis harga-harga pada pasar persaingan cenderung untuk ditekan sama dengan atau mendekati harga pokok produksi dari barang dan jasa yang diperjualbelikan di pasar.

Dengan kondisi pasar yang seperti ini, produsen dituntut untuk meningkatkan efisiensi produksi barang dan jasa sehingga setiap produsen berusaha menawarkan barang dengan kualitas yang tinggi dan harga bersaing. Selain itu pula, produsen berusaha membuat barang yang paling dibutuhkan oleh konsumen sehingga menjamin melimpahnya barang dan jasa yang dibutuhkan.

2. Monopoli

Monopoli adalah keadaan di mana pasar dikuasai sepenuhnya oleh penjual. Penjual mempunyai kekuasaan yang dapat didiktekan kemauannya baik dalam bentuk harga, volume, tempat, waktu, dan pembeli dengan siapa barang itu akan dijual. Hampir dapat dikatakan bahwa dalam pasar monopoli kedaulatan pasar berada sepenuhnya di tangan penjual. Penjuallah yang berdaulat menentukan tingkat harga,

Universitas Indonesia

berapa banyak jumlah barang yang akan dijual, waktu bilamana barang akan dilepas ke pasaran, tempat di mana barang itu akan dijual dan cara lain yang diinginkan penjual.

Ciri- ciri pasar monopoli adalah :

- Hanya ada satu penjual barang atau jasa.
- Produk yang dijual sangat unik, dan tak mungkin dapat digantikan dengan barang lain (tak mungkin disubstitusikan), sehingga pembeli harus membelinya dari pemegang monopoli.
- Pemegang monopoli dapat mengendalikan harga barang dan jasa yang dijual, karena sepenuhnya ia menjadi produsen barang dan jasa itu.
- Monopoli lazimnya timbul karena ada rintangan yang diciptakan di pasar, sehingga hanya perusahaan pemegang monopoli saja yang bisa masuk ke dalam pasar.
- Pemegang monopoli tak tergantung pada keperluan promosi.

Pada pasar monopoli, mayoritas konsumen dirugikan, karena konsumen tidak punya pilihan lain baik dalam jumlah barang dan harga yang diinginkan. Konsumen hanya dihadapkan pada satu pilihan saja. Kedaulatan konsumen bias dikatakan tidak ada. Monopoli meniadakan efisiensi terutama dalam efisiensi alokasi sumber sumber ekonomi yang paling ekonomis yang seharusnya dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya kepentingan orang banyak. Pasar monopoli juga menyebabkan pemegang monopoli bertahan pada harga monopoli yang menarik laba sebesar-besarnya bagi kepentingan pemegang monopoli itu sendiri. Hal ini menyebabkan kecenderungan konsumen akan banyak diatur dan ditentukan oleh produsen atau penjual.

3. Oligopoli

Suatu struktur pasar yang lebih mendekati kenyataan adalah bahwa struktur pasar umumnya selalu berbentuk pasar oligopoli atau persaingan yang monopolistik. Keadaan ini merupakan semacam bentuk campuran

antara persaingan bebas yang sama sekali sempurna dengan monopoli yang sama sekali mumi. Bahkan dapat dikatakan bahwa 80 % kehidupan nyata dalam perilaku ekonomi masyarakat sepenuhnya berada dalam naungan dan kondisikondisi pasar yang bersifat oligopolistik atau persaingan monopolistik.

Ciri- ciri pasar oligopoli adalah :

- Hanya ada beberapa perusahaan saja yang memproduksi barang-barang manufaktur untuk keperluan masyarakat.
- Harga produk yang dijual relatif sama.
- Perbedaan produk yang unggul merupakan kunci sukses.
- Sulit masuk ke pasar karena butuh sumber daya yang besar. Perubahan harga akan diikuti perusahaan lain

Secara teknologi kedudukan oligopoli dapat juga timbul, jika sebuah industri atau perusahaan memiliki tingkat teknologi yang lebih canggih dibandingkan dengan perusahaan yang lain. Oligopoli juga dapat ditimbulkan oleh adanya merger atau penyatuan antara beberapa perusahaan besar sehingga mereka dapat memadukan modal, teknologi, faktor produksi dan pasar yang dapat lebih mereka kuasai. Perusahaan yang tergabung dalam oligopoli lazimnya mempunyai saling ketergantungan satu sama lain. Perusahaan oligopoli lazimnya saling bersaing bukan dalam harga tetapi lebih pada persaingan dalam kampanye komoditi yang mereka jual melalui iklan, promosi, atau melalui diferensiasi jenis barang yang mereka jual.

4. Monopolistik

Struktur pasar monopolistik terjadi manakala jumlah produsen atau penjual banyak dengan produk yang serupa/sejenis. namun di mana konsumen produk tersebut berbeda-beda antara produsen yang satu dengan yang lain.

Ciri- ciri pasar monopolistik adalah :

- Selalu ada sejumlah besar penjual dan pembeli di pasaran.

- Produksi barang dan jasa yang diperjualbelikan lazimnya bervariasi baik dalam merk, mutu, kampanye iklan yang dilakukan dan dampak-dampak psikologis yang berbeda-beda terhadap konsumen.
- Perusahaan-perusahaan yang memasuki pasar mempunyai kemampuan kendali yang terbatas terhadap harga, karena dibandingkan dengan luasnya pasar yang harus dijangkau, perusahaan itu masuk kategori perusahaan sedang, namun mereka memproduksi aneka ragam barang yang tetap mampu menjangkau konsumen membeli barang-barang produksinya.
- Memasuki pasar persaingan monopolistik selalu mudah, namun sebelumnya memerlukan kampanye iklan yang luas dan besar biayanya.
- Selalu terbuka peluang yang sifatnya bukan persaingan dalam harga tetapi persaingan dalam diferensiasi jenis komoditi yang dihasilkan dan persaingan dalam kampanye iklan yang dilakukan untuk menarik minat konsumen sebanyak-banyaknya.

Kedudukan persaingan monopolistik akan membuka peluang pasar yang terbatas lingkup konsumennya, sehingga pencapaian laba tak sebesar seperti kedudukan yang mungkin bisa dicapai pada pasar persaingan bebas sempurna. Dalam pasar persaingan monopolistik masih juga tetap ada persaingan antara perusahaan, terutama dalam persaingan kampanye periklanan yang mencoba menarik sebanyak-banyaknya konsumen. Persaingan ini akan memacu perusahaan-perusahaan yang masuk dalam persaingan monopolistik untuk meningkatkan efisiensi mereka masing-masing. Dampak yang timbul dari keadaan pasar persaingan monopolistik lazimnya mendekati keadaan pasar persaingan sempurna, dengan demikian harga-harga juga cenderung mendekati harga pokok produksi

2.2.2. Strategi Pemain Pasar

Setiap pemain pasar mempunyai posisinya sendiri-sendiri di dalam pasar. Masing-masing pemain tentunya juga mempunyai strategi tersendiri yang disesuaikan dengan posisinya dalam pasar. Kotler dan Amstrong membagi posisi pemain pasar ini menjadi 4 (empat) bagian (Kotler, 1994: 588), yaitu :

1. *Market Leader*

Yang menjadi *market leader* dalam pasar adalah perusahaan dengan pangsa pasar terbesar. Dalam hal ini, posisi *market leader* dituntut untuk selalu waspada, karena tidak menutup kemungkinan perusahaan pesaing akan terus berusaha merebut posisinya dalam pasar. Oleh karenanya, seorang *market leader* harus menyiapkan strategi yang baik guna mempertahankan posisinya sebagai yang utama dalam pasar. Kotler dan Amstrong menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) strategi besar yang harus diterapkan oleh *market leader* dalam mempertahankan posisinya, yaitu:

- Memperluas permintaan pasar secara total
- Menjaga pangsa pasar dengan cara menyerang pasar dan bertahan dengan baik.
- Memperluas pasar.

2. *Market Challenger*

Market Challenger merupakan pemain pasar yang berada pada posisi pasar kedua setelah *market leader*. Dalam posisi ini ia yang berpeluang paling besar merebut posisi *market leader* dan menyerang pemain lainnya guna mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar. Ada 2 (dua) strategi yang harus dijalankan sebagai *market challenger*, yaitu :

- Mendefenisikan tujuan yang strategis dan pesaing
- Memilih strategi serangan.

3. *Market Follower*

Dalam posisi *market follower* sangatlah diuntungkan dengan apa yang dilakukan oleh *market leader* dalam mengembangkan produk baru, memperluas saluran distribusi dan menginformasi serta mendidik pasar. Sepintas, *market follower* cenderung meniru segala hal yang dilakukan oleh *market leader*. Namun, bukan berarti posisi *follower* aman. *Follower* merupakan salah satu target bagi *challenger*. Oleh karenanya, *follower* harus mampu menjaga agar biaya yang dikeluarkannya dapat rendah dan produknya tetap berkualitas. *Follower* juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang baik bagi konsumennya. Ia harus mengerti bagaimana menguasai konsumennya dan menggaet beberapa konsumen baru.

Secara garis besar, ada 3 (tiga) golongan perusahaan yang tergolong dalam *market follower*, yaitu:

- *Cloner*
Mengikuti apapun yang dilakukan oleh *market leader*, baik dari produk, distribusi maupun *marketing*.
- *Imitator*
Hampir sama dengan yang dilakukan *cloner*, namun ia melakukan sedikit perbedaan dalam beberapa hal. seperti harga, kemasan, iklan dan sebagainya.
- *Adaptor*
Mengembangkan apa yang telah dilakukan oleh *leader* termasuk dari sisi *marketing*-nya. Terkadang ia juga melakukan penjualan di pasar yang berbeda dengan *leader* dan berusaha untuk membangun pasar di masa depan.

4. *Market Nichers*

Market Nicher merupakan posisi terendah dalam pasar. *Nicher* melayani segmen kecil yang kebutuhannya tidak terpenuhi oleh perusahaan lain. Meskipun begitu, ia dapat memperoleh keuntungan yang tinggi dengan strategi *niching* yang tepat. *Nicher* mendapat keuntungan

Universitas Indonesia

dengan mengetahui kebutuhan target pasarnya dengan sangat baik. Biasanya *nicher* mencari celah pasar yang aman dan menguntungkan. Ia juga mengkhususkan pada pangsa pasar yang tidak menjadi incaran sebagian besar pesaing.

Di samping itu, *nicher* dituntut untuk dapat bertahan dari serangan pesaing lain. Dengan menerapkan strategi *multiple niching*, posisi pemain *nicher* akan lebih dapat bertahan.⁴

Dalam industri media, penilaian terhadap posisi media di dalam pasar cenderung dilihat melalui *rating* dan *share* dari stasiun televisi tersebut. Stasiun televisi yang memiliki *rating* dan *share* yang tinggi dikatakan sebagai *market leader*, yang selanjutnya diikuti oleh *market challenger*, *market follower* dan *market nicher*.

Bagi stasiun televisi yang berada pada posisi *market nicher* biasanya adalah stasiun televisi yang memiliki segmentasi yang sempit dan lebih terkonsentrasi dalam format acara tertentu seperti berita dan sebagainya.

2.2.3. Strategi Bersaing

Dalam sebuah pasara Industri, para pelaku pasar tentunya akan menghadapi persaingan. Terlebih lagi jika mereka berada dalam sebuah pasar yang sangat kompetitif. Untuk menghadapinya Pelaku pasar perlu melakukan manajemen strategis yang tepat guna mencapai tujuannya. Pearce (1991) mengemukakan beberapa alasan mengapa manajemen stategis perlu diterapkan, yaitu:

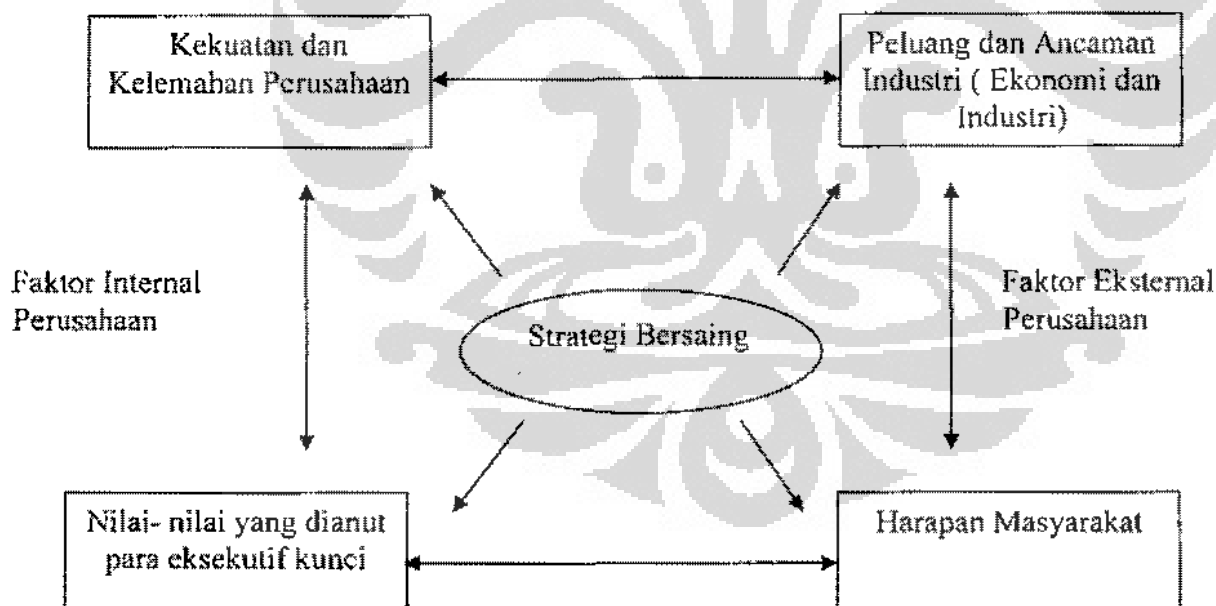
1. Cepatnya perubahan yang melanda perusahaan
2. Memberikan guidance kepada seluruh karyawan tentang arah dan masa depan perusahaan

⁴ *Multiple niching* adalah menggabungkan beberapa jenis niche yang ada guna bertahan di dalam pasar.

3. Membantu para manajer dalam memilih strategi yang tepat berdasarkan kompetensi internal perusahaan atas dasar kesempatan dan ancaman dalam lingkungan strategi

Teori tentang manajemen strategis pun mengalami perkembangan dimana fokus analisa strategis ada pada hubungan antara strategi dan lingkungan eksternal. Seperti halnya teori *Competitive Strategy* dari Porter yang menekankan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus sebagai kekuatan dalam persaingan. Strategi bersaing dari Porter pada dasarnya adalah mencari market power sebagai tanggapan atas tantangan lingkungan (Grant, 1991: 33).

Setiap pemain pelaku industri yang bersaing dalam pasar mempunyai dan mengembangkan strategi bersaing mereka baik eksplisit maupun implisit. Mengembangkan strategi bersaing pada dasarnya adalah mengembangkan sebuah formula mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

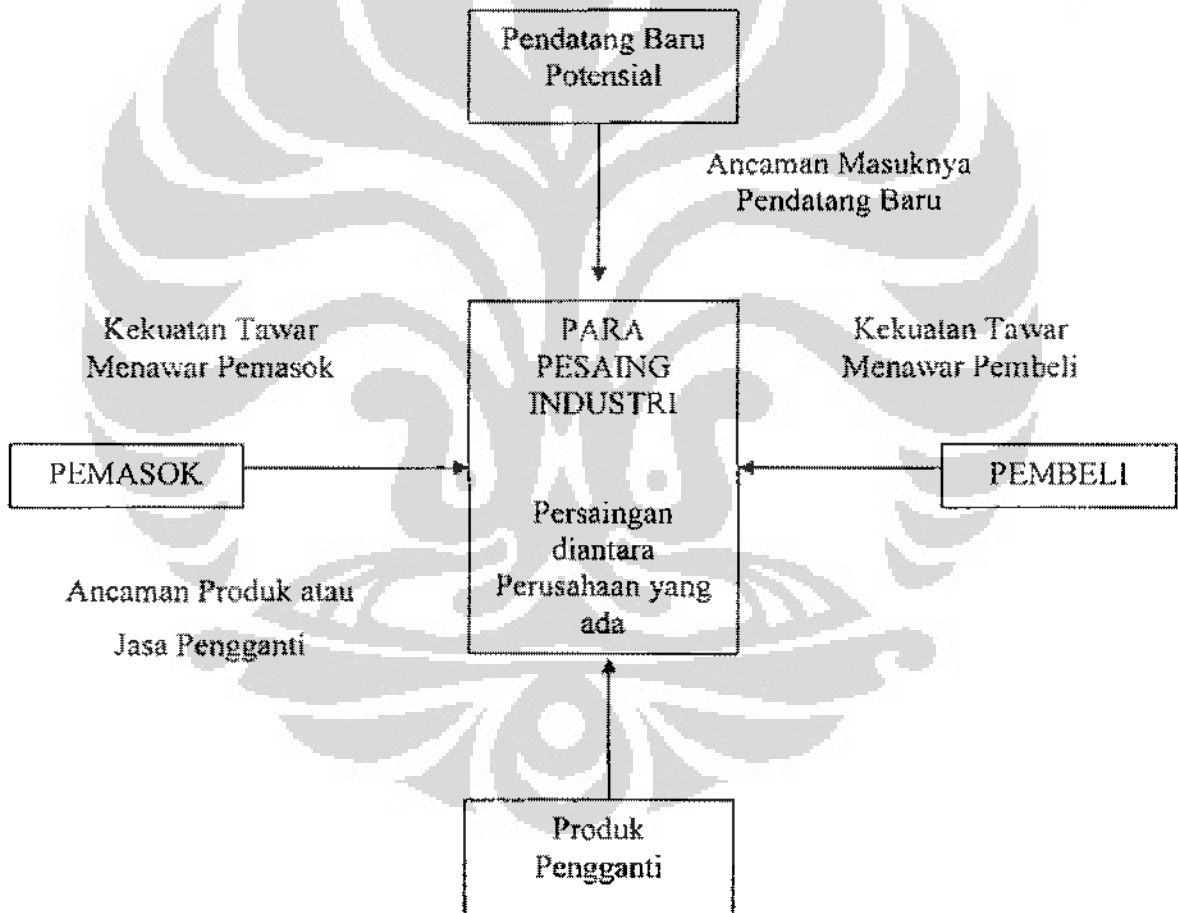


Gambar 2.3
Konteks dimana Strategi dirumuskan

Sumber: Porter, 1991

Universitas Indonesia

Menurut Porter (1991), tujuan bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industry adalah menemukan posisi dalam industry tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik- baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Dengan demikian dapat dipahami bahwa inti dari perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang terkait sangat luas, yaitu meliputi kekuatan- kekuatan social sebagaimana juga kekuatan- kekuatan ekonomi, tetapi aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industry- industry dalam mana perusahaan itu bersaing.



Gambar 2.4.

Kekuatan- kekuatan yang mempengaruhi Persaingan Industri

Sumber: Porter, 1991

Universitas Indonesia

Lebih jauh, Porter memaparkan 3 (tiga) strategi bersaing generik yang dapat diterapkan dalam berbagai kondisi, yaitu :

1. Keunggulan biaya menyeluruh

Adalah menciptakan keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.

2. Diferensiasi

Yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.

3. Fokus

Adalah memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Secara baik dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran.

Strategi tersebut dapat diterapkan bergantung pada kondisi perusahaan sedang berada pada siklus hidup perusahaan yang mana. Siklus hidup tersebut meliputi pengenalan - pertumbuhan - kedewasaan - penurunan.

Tidak hanya itu, masih ada beberapa strategi alternatif lainnya yang dapat diterapkan guna menghadapi persaingan di dalam pasar. Dalam buku Manajemen Strategis, Fred R. David (2006:227), menjabarkan beberapa strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh perusahaan sebagai berikut:

Tabel 2.1
Definisi dan Contoh Strategi alternatif

STRATEGI	DEFINISI	CONTOH 2003
Integrasi ke Depan	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer	Pembuat boneka atau penjual barang melalui pos, Pleasant Co., baru saja membuat gerai ritel di Manhattan
Integrasi ke Belakang	Mencari kepemilikan atau	MC'Donalds baru-baru

Universitas Indonesia

	meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan	ini mengakuisisi produsen gelas kertas
Integrasi Horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing	Callaway Golf baru-baru ini mengakuisisi Top-Flite Golf Company
Penetrasi Pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar.	SABMiller Plc menghabiskan \$500 juta pada tahun 2003 untuk memasarkan bir merek Miller
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke arah geografis yang baru	Maskapai penerbangan JetBlue menambah puluhan rute baru
Pengembangan Produk	Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/ jasa saat ini atau mengembangkan produk/ jasa baru	GM mengembangkan mobil bertenaga hidrogen atau Pfizer mengembangkan pil anti merokok baru.
Diversifikasi Konsentrik	Menambahkan produk/jasa baru yang masih berkaitan dengan produk/jasa lama.	Microsoft meluncurkan PC pertamanya yang juga berfungsi sebagai sarana hiburan
Diversifikasi Konglomerat	Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama	Penyewaan video Blockbuster mungkin akan mengakuisisi perusahaan pemasar langsung DVD dan musik, Columbia House
Diversifikasi Horizontal	Menambahkan produk/jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk/jasa lama, kepada pelanggan saat ini	Viacon mengakuisisi Comedy Central, saluran TV kabel komedi yang dikenal dengan The Man Show dan The Daily Show dari AOL

Universitas Indonesia

<i>Retrenchment</i>	Mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan laba	America West Airlines menutup hubungannya di Colombus, Ohio, dan memecat 390 orang karyawannya
Divestasi	Menjual satu divisi atau bagian perusahaan	Conoco Phillips menjual jaringan Circle K nya kepada perusahaan Kanada, Alimentation Couche-Tard
Likuidasi	Menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-sepotong, untuk nilai riilnya	Sprint melikuidasi divisi Web-hosting nya

Sumber: David, R. (2006:227)

Masing-masing strategi alternatif di atas memiliki variasi yang tidak terbatas. Organisasi atau perusahaan biasanya melakukan kombinasi dengan menerapkan beberapa strategi secara bersamaan. Namun, kombinasi strategi ini sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Tidak ada perusahaan yang sanggup menjalankan semua strategi yang dapat menguntungkan perusahaan. Perusahaan tetap harus membuat prioritas.

Sebagaimana dijelaskan oleh Hansen dan Smith bahwa perencanaan strategis melibatkan pilihan dan membahayakan sumber daya dan *trade-off* yang mengorbankan peluang. Perencanaan strategis adalah sebuah taruhan yang didasari pada prediksi dan hipotesis yang secara terus-menerus dibuktikan dan diperbaiki dengan pengetahuan, penelitian, pengalaman, dan proses belajar, karena keberadaan perusahaan bergantung pada rencana strategis (Hansen dan Smith, 2003: 9).

2.2.4. Strategi *Blue Ocean*

Konsep dasar dari *Blue Ocean Strategy* adalah *value innovation*. Bagaimana kita mengalihkan diri dari persaingan di *Red Ocean* yang sangat kompetitive dan berdarah-darah, menuju pada *Blue Ocean* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi (Chan dan Mauborgne, 2005: 21).

Dalam *Red Ocean*, batasan- batasan dalam industry telah diterima dan aturan- aturan persaingan sudah diketahui. Di sini, perusahaan berusaha mengalahkan lawan mereka demi mendapatkan pangsa permintaan yang lebih besar. Ketika ruang pasar semakin sesak, prospek akan laba dan pertumbuhan pun berkurang. Produk menjadi komoditas dan kompetisi membuat *red ocean* menjadi sebuah samudra yang penuh darah.

Sementara itu, *Blue Ocean* sendiri di tandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan dan peluang pertumbuhan yang sangat menguntungkan. Meskipun *Blue Ocean* diciptakan benar- benar di luar industry yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam *Red Ocean* dengan cara memperluas batasan- batasan industry yang sudah ada. Dalam *Blue Ocean* kompetisi tidak relevan karena aturan- aturan permainan baru akan dibentuk.

Strategi *Red Ocean* yang berbasiskan kompetisi mengasusmsi bahwa kondisi- kondisi structural itu terberi dan bahwa perusahaan dipaksa untuk berkompetisi dalam kondisi- kondisi itu. Sebaliknya, inovasi nilai didasarkan pada pandangan bahwa batasan- batasan pasar dan struktur industry tidaklah terberi dan bisa direkonstruksi melalui tindakan dan keyakinan pelaku industry.

Dalam *Red Ocean*, diferensiasi menelan biaya karena perusahaan berkompetisi berdasarkan aturan praktik sukses yang sama. Sementara *Blue Ocean*, pilihan strategis adalah mengejar baik diferensiasi maupun biaya rendah.

Tabel 2.2.
Red Ocean Versus Blue Ocean

Strategi <i>Red Ocean</i>	Strategi <i>Blue Ocean</i>
Bersaing dalam ruang pasar yang sudah ada	Menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya
Memenangkan kompetisi	Menjadikan kompetisi tidak relevan
Mengeksploitasi permintaan yang ada	Menciptakan dan menangkap permintaan baru
Memilih antara nilai- biaya	Mendobrak pertukaran nilai- biaya
Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dengan pilihan strategis antara diferensiasi atau biaya rendah	Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

Inovasi nilai merupakan batu pijak pada strategi *Blue Ocean*. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi (Chan dan Mauborgne, 2005: 31). Nilai tanpa inovasi cenderung fokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasaran. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas (manfaat), harga dan posisi biaya. Jika mereka gagal memadukan inovasi dan nilai dengan cara ini, maka mereka hanya akan memberikan sebuah peluang yang akan ditetaskan oleh perusahaan lain.

Inovasi nilai merupakan soal strategi yang merangkul seluruh system kegiatan perusahaan. Inovasi nilai menuntut perusahaan untuk mengarahkan seluruh system pada tujuan mencapai lompatan dalam nilai bagi pembeli dan bagi perusahaan itu sendiri. Pendekatan ini semata- mata menjadikan penciptaan strategi *Blue Ocean* sebagai sebuah strategi yang mengintegrasikan kegiatan-kegiatan fungsional dan operasional perusahaan secara berkesinambungan.

Ada enam prinsip yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menerapkan strategi *Blue Ocean* (Chan dan Mauborgne, 2005: 42), yaitu :

Tabel 2.3
Enam Prinsip Strategi *Blue Ocean*

Prinsip- prinsip Perumusan	Faktor Resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Merekonstruksi batasan- batasan pasar	Resiko Pencarian
Fokus pada gambar besar bukan pada angka	Resiko Perencanaan
Menjangkau melampaui permintaan yang ada	Resiko skala
Melakukan rangkaian strategis dengan tepat	Resiko model bisnis
Prinsip- prinsip Eksekusi/ Pelaksanaan	Faktor Resiko yang ditangani oleh setiap prinsip
Mengatasi hambatan- hambatan utama dalam organisasi	Resiko Organisasi
Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi	Resiko Manajemen

Proses penciptaan *Blue Ocean* bukanlah semata- mata proses meramalkan dan mengantisipasi tren industry dan bukan pula soal proses bereksperimen dalam menerapkan ide- ide baru yang terlintas dalam institusi atau benak manajer, melainkan manajer terlibat dalam proses terstruktur untuk menata ulang realitas pasar dalam cara yang sangat fundamental baru. Melalui pengkonstruksian elemen- elemen pasar yang ada sepanjang industry, mereka mampu membebaskan diri dari kompetisi *Red Ocean*.

Untuk merubah strategi *Red Ocean* ke *Blue Ocean* diperlukan beberapa langkah strategis yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan (Chan dan Mauborgne, 2005: 116), yaitu:

Tabel 2.4
Dari Red Ocean menuju Blue Ocean

	Kompetisi Red Ocean	Penciptaan Blue Ocean
Industri	Berfokus pada pesaing dalam industry	Mencermati Industri alternative
Kelompok Strategis	Berfokus pada posisi kompetitif dalam kelompok strategis	Mendefenisikan kelompok pembeli industry
Kelompok Pembeli	Berfokus kepada melayani kelompok pembeli secara lebih baik	Mendefinisikan kelompok pembeli industry
Cakupan produk atau penawaran Jasa	Berfokus pada memaksimalkan nilai produk dan penawaran jasa dalam batasan-batasan industry	Mencermati produk dan penawaran jasa pelengkap
Orientasi Fungsional-emosional	Berfokus pada memperbaiki kinerja harga dalam orientasi fungsional- emosional industrinya	Memikirkan ulang orientasi fungsional-emosional industrinya
Waktu	Berfokus pada adaptasi terhadap tren- tren eksternal yang terjadi	Berpartisipasi dalam membentuk tren- tren eksternal sepanjang waktu

Strategi *Blue Ocean* merupakan sebuah pendekatan sistem yang tidak hanya menuntut berjalannya setiap elemen strategis secara benar, tapi juga menuntut keterpaduan elemen- elemen itu dalam suatu system integral supaya bisa menghasilkan inovasi nilai.

Universitas Indonesia

Meniru strategi *Blue Ocean* bukanlah hal yang mudah. Hampir setiap strategi blue ocean akan ditiru. Namun ada hambatan- hambatan yang akan ditemui dalam meniru strategi *Blue Ocean*, yaitu :

1. Inovasi nilai tidak masuk akal bagi logika konvensional suatu perusahaan
2. Strategi Blue Ocean bisa berkonflik dengan citra merek perusahaan lain.
3. Monopoli alamiah : pasar kerap kali tidak bisa mendukung pemain kedua.
4. Paten atau izin hukum menghalangi peniruan.
5. Volume tinggi menghasilkan keunggulan biaya yang cepat bagi sang inovator nilai dan menciutkan nyali pengekor untuk memasuki pasar.
6. Eksternalitas jaringan menghambat perusahaan untuk melakukan peniruan
7. Peniruan kerap menuntut perubahan politik, operasional dan cultural yang signifikan
8. Perusahaan yang melakukan inovasi nilai mendapatkan popularitas dari mulut ke mulut dan konsumen loyal cenderung menciutkan pengekor.

Pada akhirnya, tidak menutup kemungkinan strategi Blue Ocean yang diciptakan pun akan ditiru oleh pelaku pasar lainnya. Oleh karenanya, diperlukan sebuah inovasi strategi baru guna merespons kondisi tersebut.

2.3. Pendekatan *Struktur, Conduct dan Performance*

Dalam industri media, struktur pasar merupakan bagian dari model organisasi media, yang juga terbagi dalam 3 (tiga) bagian besar yaitu *market structure*, *market conduct*, dan *market performance* (McQueil, 1992: 87). Dalam struktur pasar memiliki 4 (empat) unsur utama yang menyangkut masalah keuangan, pengendalian, dinamika pasar dan paksaan. *Market conduct* menunjukkan perilaku organisasi, sedangkan *market performance* berkaitan dengan pengukuran keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai output.

Yang menjadi kerangka dasar dalam analisis ekonomi industri media ataupun industri pada umumnya adalah hubungan antara Struktur-Perilaku-Kinerja atau *Structure-Conduct-Performance (S-C-P)*. Struktur-perilaku-kinerja

Universitas Indonesia

atau biasa disebut SCP (*Structure-Conduct-Performance*) merupakan 3 (tiga) kategori utama yang digunakan untuk melihat kondisi struktur pasar dan persaingan yang terjadi di pasar. Struktur sebuah pasar akan mempengaruhi perilaku perusahaan dalam pasar tersebut yang secara bersama-sama menentukan kinerja sistem pasar secara keseluruhan.

Paradigma SCP dicetuskan pertama kali oleh Mason. Ia mengemukakan bahwa struktur (*structure*) suatu industri akan menentukan bagaimana para pelaku industri berperilaku (*conduct*), yang pada akhirnya menentukan keragaan atau kinerja (*performance*) industri tersebut (Mason, 1939: 61- 74). Struktur biasanya diukur dengan rasio konsentrasi. Perilaku antara lain dilihat dari tingkat persaingan ataupun kolusi antar produsen. Keragaan atau kinerja suatu industri diukur antara lain dari derajat inovasi, efisiensi dan profitabilitas.

Ada 3 (tiga) elemen pokok dalam struktur pasar yaitu pangsa pasar (*market share*), konsentrasi pasar (*market concentration*) dan hambatan-hambatan untuk masuk pasar (*barrier to entry*). Perilaku pasar terdiri dari kebijakan-kebijakan yang diadopsi oleh pelaku pasar dan juga pesaingnya, terutama dalam hal harga dan karakteristik produk. Perilaku pasar dapat dikelompokkan menjadi perilaku dalam strategi harga, perilaku dalam strategi produk dan perilaku dalam strategi promosi. Sedangkan kinerja industri biasanya dipusatkan pada 3 (tiga) aspek pokok yaitu efisiensi, kemajuan teknologi dan kesinambungan dalam distribusi (Jaya, 2001). Variabel yang paling umum digunakan dalam mengukur kinerja industri adalah *Price-Cost Margin* (PCM).

Hubungan yang terjadi antara Struktur- Perilaku- Kinerja adalah hubungan linier, di mana struktur mempengaruhi perilaku kemudian perilaku mempengaruhi kinerja. Dalam perkembangannya, hubungan tersebut menjadi suatu kerangka yang timbal- balik dan saling mempengaruhi, termasuk masuknya variabel-variabel baru dalam interaksi tersebut antara lain teknologi, progresivitas, strategi dan usaha-usaha untuk mendorong penjualan (Martin, 1993: 2). Hubungan linier Struktur-Perilaku-Kinerja tersebut dijelaskan dalam bagan di bawah ini:



Gambar 2.5

**Kerangka Hubungan Linier Struktur-Perilaku-Kinerja
Struktur Perilaku
Kinerja.**

Sumber: Martin (1993:3)

Hasil yang diharapkan dari interaksi tersebut adalah kinerja yang baik dan sustainabilitas perusahaan dalam jangka panjang. Salah satu variabel penting yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja adalah tingkat keuntungan atau profitabilitas perusahaan. Sementara profitabilitas sendiri bisa dipandang dari beberapa perspektif.

Berdasarkan pada studi yang dilakukan oleh Slade disebutkan bahwa setidaknya ada 4 (empat) pendekatan yang digunakan dalam melihat profitabilitas (Margaret, 2003: 1-3). Dua pendekatan pertama dilihat berdasarkan perspektif organisasi industri, kemudian satu pendekatan berdasarkan pada perspektif ekonomi keuangan dan satu pendekatan lagi berdasarkan pada perspektif kelangkaan sumberdaya. Keakuratan definisi profitabilitas juga sangat tergantung dari definisi pasar yang digunakan. Berdasarkan pada kerangka hubungan Struktur-Perilaku-Kinerja tersebut di atas, kinerja perusahaan selanjutnya sangat dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel perilaku. Perilaku perusahaan menjadi satu bahasan yang menarik jika persaingan yang terjadi adalah persaingan tidak sempurna.

Dalam persaingan sempurna perusahaan akan menjual produk pada harga pasar dengan status hanya mengikuti harga pasar, tetapi tidak mempunyai insentif lebih jauh untuk melakukan strategi lain seperti melakukan advertensi atau reaksi terhadap perilaku pesaing untuk menciptakan hambatan masuk. Perilaku yang dilakukan oleh perusahaan antara lain adalah kolusi, perilaku strategik, advertensi, penelitian dan pengembangan (R&D).

Dalam interaksi antara Struktur-Perilaku-Kinerja yang lebih luas, variabel-variabel yang digunakan untuk merepresentasikan perilaku perusahaan juga semakin luas. Sebagai ilustrasi, variabel tersebut misalnya iklan atau advertensi. Iklan adalah salah satu unsur dari perilaku perusahaan yang mempengaruhi langsung kinerja. Perusahaan secara umum menggunakan media iklan dalam upaya menciptakan kesan (*image*) produknya di mata konsumen. Dampak akhir yang diharapkan adalah meningkatnya angka penjualan yang secara otomatis akan meningkatkan profitabilitas.

Setiap perusahaan berkompetisi menggunakan media promosi yang bisa digunakan baik media cetak maupun elektronik. Fakta menunjukkan bahwa data proporsi pengeluaran iklan rata-rata untuk industri/perusahaan cukup tinggi jika dibandingkan dengan total pengeluaran. Kecenderungan pengeluaran biaya iklan yang dikeluarkan perusahaan juga terus meningkat dari waktu ke waktu. Usaha advertensi pada dasarnya bertujuan untuk menginformasikan adanya merk produk dipasaran, membujuk konsumen untuk membeli produk, dan mengingatkan konsumen kepada produk (Kotler, 1996: 431).

Kegiatan iklan yang dilakukan oleh produsen diharapkan dapat mempengaruhi perilaku konsumen untuk merespon produk sesuai yang diiklankan. Respon ini diharapkan dapat mendorong volume penjualan, pangsa pasar, peningkatan dan atau mempertahankan kesan perusahaan/merk dari masing-masing produsen. Sementara dampak terhadap makro ekonomi adalah meningkatkan output sektor industri.

Advertensi pada dasarnya merupakan suatu multi-fenomena karena advertensi memberikan kontribusi pada perusahaan dalam menciptakan diferensiasi produk dan advertensi juga memungkinkan perusahaan yang sudah ada dalam struktur industri untuk memainkan keputusan masuk bagi para pesaing potensial. Di sisi lain advertensi juga membawa informasi dan memberikan peluang bagi perbaikan kinerja pasar (Martin, 1993: 337-338).

2.4. Transisi Industri Penyiaran Televisi di Indonesia

Terhitung sejak penyiaran televisi pertama yang dilakukan oleh Charles Jenkins dan John Logie Baird pada tahun 1925 hingga sekarang (Straubhar dan Larose, 2006: 229), televisi telah menjadi sebuah industri yang besar. Kemampuannya menjangkau khalayak yang sangat luas membuatnya berkembang dengan demikian pesatnya.

Di Indonesia sendiri, sejak tanggal 17 Agustus 1962 telah memiliki stasiun televisi pertama (Mufid, 2007: 48). Pada saat itu, TVRI telah melakukan siaran percobaan dengan acara HUT RI ke- 17 dari halaman Istana Merdeka, Jakarta, dengan pemancar cadangan berkekuatan 100 watt. Setelah itu, tepatnya tanggal 24 Agustus 1962, TVRI mengudara untuk pertama kalinya dengan acara siaran langsung upacara pembukaan ASIAN Games IV dari stadion utama Gelora Bung Karno. Dengan adanya siaran tersebut, Indonesia menjadi Negara keempat di Asia yang memiliki stasiun Televisi, setelah Jepang, Filipina dan Thailand.

Selama lebih kurang 26 tahun, pemerintah berjaya dengan memonopoli seluruh siaran televisi melalui TVRI. Hingga di tahun 1988, monopoli televisi oleh pemerintah pun runtuh dengan lahirnya stasiun televisi swasta baru. RCTI, sebagai stasiun televisi swasta pertama, hadir sebagai TV- berbayar (Pay-TV). Dengan mengantongi izin dari Departemen Penerangan, RCTI pun melakukan Siaran Saluran Terbatas (SST). Hingga di tahun 1990, RCTI berubah menjadi Stasiun Penyiaran Televisi Swasta Umum (SPTSU).

Perkembangan RCTI dan semakin besarnya peluang bisnis di televisi mendorong pendirian stasiun televisi swasta lainnya. Mulai dari lahirnya stasiun televisi swasta bernama SCTV, yang kemudian diikuti beberapa stasiun televisi lainnya seperti TPI, Indosiar, Antevs, Metro TV dan Seterusnya.

Dinamika Industri pertelevisian di Indonesia tidak terlepas dari keadaan situasi politik. Dengan digulingkannya pemerintahan orde baru pada tahun 1998, Indonesia memasuki sebuah era yang dinamakan era reformasi. Di era ini, setiap orang memiliki kebebasan berbicara dan melakukan manufer-manufer baru dalam berbagai bidang. Hal ini mendorong berkembangnya media-media baru di tanah

air, termasuk televisi. Beberapa stasiun televisi nasional maupun lokal pun bermunculan. Mereka tumbuh bak jamur di musim penghujan.

Tabel 2.5
Daftar SK MENEPN Tentang Pertelevisian

Tahun	No. SK Menpen	Kebijakan
1987	19A/Kep/Menpen/1987	Pendirian RCTI sebagai stasiun TV berlangganan di Jakarta (dengan sistem decoder)
1990	111/Kep/Menpen/1990	Penyiaran TV swasta di bagi 2; Televisi Nasional yaitu TPI dan Televisi lokal yaitu RCTI (Jakarta), SCTV (Surabaya), ANTV (Lampung)
1992	84A/Kep/Menpen/1992	Penyiaran TV swasta dibagi 3; TV Nasional yaitu TPI, TV Lokal yaitu RCTI, SCTV, ANTV dan TV Ekonomi yaitu Indosiar
1993	04A/Kep/Menpen/1993	Penyiaran TV Swasta hanya ada satu jenis yaitu TV Nasional (TPI, RCTI, SCTV, ANTV dan Indosiar)
1998	384/SK/Menpen/1998	Jumlah TV Swasta tidak boleh lebih dari 10 penyelenggara
1999	-	Izin untuk 5 TV Swasta nasional Trans TV, TV7, Global TV, Lativi dan Metro TV.

(Sumber: Wiryawan, 2007: 109)

Pesatnya perkembangan industri penyiaran, khususnya televisi, pada akhirnya pun menimbulkan permasalahan baru. Misalnya, masalah keterbatasan frekuensi. Tanpa adanya regulasi, maka interferensi signal akan terjadi. Tidak hanya itu, program-program televisi pun dirasa membutuhkan sebuah regulasi

Universitas Indonesia

guna mengontrol jikalau terdapat penyimpangan terhadap norma yang berlaku pada masyarakat. Beberapa permasalahan seperti inilah yang menuntut perlunya sebuah regulasi, dengan pengharapan regulasi tersebut nantinya dapat menjadi sebuah solusi.

Hinca Panjaitan (seorang ahli hukum media)⁵ menyebutkan, paling tidak ada 4 (empat) alasan mengapa penyiaran diatur dalam baju hukum. *Pertama*, penyiaran dipahami sebagai bagian integral dari pembangunan nasional sekaligus pengalaman Pancasila dan upaya mewujudkan cita-cita kemerdekaan Indonesia. *Kedua*, penyiaran melalui media komunikasi massa elektronik memiliki kemampuan serta pengaruh yang besar dalam membentuk pendapat, sikap dan perilaku manusia. *Ketiga*, penyiaran diyakini memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kecerdasan. *Keempat*, agar memberi manfaat yang sebesar-besarnya bagi pembangunan manusia.

Realitanya, keberadaan regulasi di Indonesia tidak semata-mata memberikan sebuah solusi, melainkan menimbulkan pertentangan sebagai akibat dari perbedaan kepentingan. Televisi sebagai sebuah industri memang dituntut untuk dapat terus berproduksi guna mendapatkan keuntungan. Namun, perlu diketahui bahwa televisi juga memiliki tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Televisi dituntut untuk mempunyai kebebasan yang dimodifikasi dengan penuh rasa tanggung jawab. Hal inilah yang sering terlewatkan oleh para pelaku industri televisi. Guna mengejar keuntungan semata, regulasi pun diabaikan.

Meskipun begitu, hal tersebut tidak dapat dijadikan alasan untuk meletakkan kesalahan tersebut pada pelaku industri televisi semata. Pemerintah yang mengizinkan televisi untuk beroperasi ternyata juga tidak konsisten. Alhasil, adanya sebuah regulasi bukanlah sebuah solusi, melainkan hanya sebuah pelengkap bagi struktur industri pertelevisian di Indonesia

⁵ Dalam kuliah Manajemen Media. Megister Manajemen Komunikasi. 2007

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dimaksudkan untuk mengemukakan gambaran atau pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas itu terjadi. Penelitian Kualitatif biasanya tidak dimaksudkan untuk memberikan penjelasan- penjelasan , mengontrol gejala- gejala komunikasi, mengemukakan prediksi atau menguji teori apapun, tetapi lebih dimaksudkan untuk mengemukakan gambaran dan pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas komunikasi terjadi.¹

Bogdan dan Taylor (1975: 2) juga menjelaskan bahwa metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata yang tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati karena data-data yang disajikan adalah dalam bentuk kata-kata. Laporan penelitian kualitatif tidak menyajikan tabel angka-angka (Moleong, 2000: 3). Penelitian kualitatif menekankan pada kualitas masing-masing temuan di hadapan peneliti, peneliti berada dalam kondisi yang sedemikian rupa dekat dengan objek yang ia teliti, guna memahami secara kualitas temuan tadi.

Peneliti kualitatif cenderung menggunakan perspektif transenden dengan mengaplikasikan '*logic in practice*' dan menggunakan langkah-langkah penelitian yang non linear. Peneliti kualitatif berbicara dalam bahasa "kasus dan konteks". Penekanan dalam penelitian adalah dengan melakukan pemeriksaan secara mendetil dari sebuah kasus yang muncul dari alur kehidupan social (Nueman,

¹ Perbedaan antara penelitian kualitatif dan kuantitatif meliputi beberapa hal. Di lihat dari tujuannya, penelitian kualitatif biasanya tidak dimaksudkan untuk memberikan penjelasan-penjelasan, mengontrol gejala- gejala komunikasi, mengemukakan prediksi-prediksi atau menguji teori apapun, tetapi lebih dimaksudkan untuk mengemukakan gambaran atau pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas itu terjadi. Lihat Pawito, 2007. *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. LKis: Yogyakarta.

2003: 122). Maka dari itu penelitian kualitatif tidak akan menggunakan istilah populasi, tetapi oleh Spradley dinamakan "*social situation*" atau situasi sosial yang terdiri atas tiga elemen yaitu : tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Pada situasi sosial atau obyek penelitian, peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas orang-orang yang ada pada tempat tertentu (Sugiyono, 2007: 215).

Purwandari (Purwandari, 2001: 31) mengungkapkan beberapa pedoman yang menjelaskan kapan penelitian kualitatif itu digunakan, yaitu:

1. Jika seseorang tertarik memahami manusia dalam segala kompleksitasnya sebagai makhluk yang subyektif. Ini berarti yang akan menjadi pertanyaan adalah '*how*' dan '*why*' yang akan menghasilkan jawaban tentang proses.
2. Jika penelitian membutuhkan suatu pemahaman yang mendalam (*indepth*) dan khusus dimana pemahaman ini tidak dapat diperoleh jika menggunakan pendekatan kuantitatif.

Dalam konteks penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah struktur pasar industri penelitian dan organisasi atau perusahaan televisi itu sendiri yang meliputi para pelakun manajemen yang menjadi pembuat keputusan, strategi dan menentukan bentuk dan menayangkan program. Segala aktivitas inilah yang kemudian dijadikan pendapatan dan keuntungan organisasi ekonomi atau perusahaan televisi tersebut.

3.2. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif. Studi deskriptif berusaha menggambarkan fenomena sosial secara detil, atau dengan kata lain memperinci informasi yang telah ada. Penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial tertentu. Peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa (Singarimbun, 1989: 4). Deskriptif dapat melukiskan variabel demi variabel, satu demi satu

Universitas Indonesia

(Jallaludin, 2000: 25). Suatu penelitian harus setahap demi setahap secara cermat atau teliti agar hasil yang diinginkan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

3.3. Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Media Televisi Indonesia atau yang lebih dikenal dengan Metro TV. Sudah 8 (delapan) tahun Metro TV berdiri sebagai salah satu stasiun televisi swasta yang ada di Indonesia. Metro TV hadir sebagai stasiun televisi berita pertama yang ada di Indonesia. Sebagai stasiun televisi yang mempunyai segmen khusus, tentunya Metro TV mempunyai kebijakan strategis dalam menjalankan roda perusahaan agar mampu bertahan dan bersaing di tengah industri penyiaran yang sangat kompetitif. Kebijakan strategis Metro TV inilah yang akan dijadikan objek utama dalam penelitian kali ini. Sebagai pelengkap, peneliti juga melihat pada gambaran mengenai situasi pasar industri televisi yang dilihat dari jumlah pelakunya, bentuk struktur pasarnya dan *barriers to entry*-nya.

Unit analisis yang diteliti adalah individu-individu pembuat keputusan dan pihak-pihak yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi manajemen, produksi maupun *marketing media*.

3.4. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yaitu metode riset yang menggunakan berbagai sumber data yang biasa digunakan untuk meneliti, menguraikan dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek individu, kelompok, suatu program, organisasi atau peristiwa secara sistematis (Krisyantono, 2006: 66).

Paton melihat bahwa studi kasus merupakan upaya mengumpulkan dan kemudian mengorganisasikan serta menganalisis data tentang kasus-kasus tertentu berkenaan dengan permasalahan-permasalahan yang menjadi perhatian

Universitas Indonesia

peneliti untuk kemudian data tersebut dibandingkan atau dihubungkan satu dengan lainnya (dalam hal lebih dari satu kasus) dengan tetap berpegang pada prinsip holistic dan kontekstual (Patton, 2002: 447).

Dalam konteks penelitian komunikasi, studi kasus memiliki karakter dinamis di dalam penggunaan untuk memperoleh gambaran mengenai berbagai persoalan yang menarik dalam kehidupan sosial.

Studi kasus dalam penelitian ini memusatkan perhatian dalam kasus tunggal (*embedded case study*) dengan mengangkat strategi yang diterapkan Metro TV dari sejak awal berdirinya hingga sekarang sebagai kasusnya.

3.5. Sumber Data

1. Data Primer

Data yang berasal langsung dari sumber (informan). Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama yang dicatat melalui catatan tertulis ataupun melalui perekaman menggunakan peralatan tertentu. Dalam hal ini, peneliti mengambil beberapa orang dari manajemen Metro TV untuk dijadikan sebagai narasumber dan dimintai keterangannya seputar Kebijakan-kebijakan Metro TV dalam industri penyiaran televisi di Indonesia. Nara Sumber tersebut adalah :

- *PR and Publicity Manager* Metro TV. Dari sini peneliti akan menggali informasi mengenai latar belakang berdirinya Metro TV dan perjalanannya hingga saat ini.
- *Strategic Manager* Metro TV. Dari sini peneliti akan menggali informasi seputar kebijakan- kebijakan apa saja yang telah dikeluarkan oleh Metro TV dalam menyikapi keberadaanya di dalam pasar intustri penyiaran televisi di Indonesia.

2. Data Sekunder

Data yang merupakan hasil penelitian sebelumnya, maupun artikel-artikel (buku, Koran, majalah, internet) yang menggambarkan situasi pasar industri penyiaran televisi di Indonesia dan sepak-terjang Metro TV dalam menyikapi keberadaanya di dalam pasar.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan ada tiga yaitu:

1. Data diperoleh dari wawancara dengan pihak- pihak yang terlibat dalam membuat kebijakan dalam perusahaan tersebut. baik kebijakan manajemen, produksi ataupun pemasaran. Wawancara mendalam berusaha menggali informasi yang defil dari responden mengenai suatu hal. Setiap pertanyaan ditujukan untuk mendapat data yang utuh dan valid. Dalam hal ini, jenis wawancara yang digunakan peneliti adalah semi terstruktur, yang artinya "Peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh suatu susunan pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya"(Patilima, 2005: 74).

Neuman menjelaskan bahwa kelebihan wawancara tatap muka mempunyai tingkat respon yang paling tinggi dan memungkinkan pertanyaan yang panjang (Neuman, 2003: 272- 273). Selain itu wawancara tatap muka membantu peneliti untuk mengamati keadaan sekitar dan menggunakan komunikasi non verbal dan alat bantu visuals. Seorang pewawancara yang terlatih dapat mengajukan berbagai jenis pertanyaan dan menggunakan penyelidikan lebih luas.

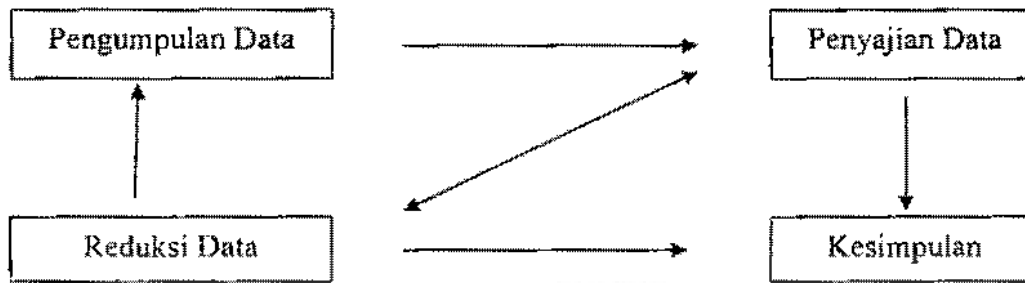
2. Peneliti juga akan melakukan metode pengamatan dengan mengamati secara langsung aktivitas yang dilakukan manajemen Metro TV. Pengamatan merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan dan perasaan.
3. Studi dokumentasi yang dimaksudkan untuk memperoleh data- data pendukung lainnya yang diperoleh penulis melalui bacaan-bacaan atau literature terkait, dan digunakan untuk melengkapi data yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian ini.

3.7. Teknik Analisis Data

Secara ringkas, analisis data dalam penelitian ini mengacu kepada langkah- langkah analisis data yang dikemukakan Miles dan Huberman (Miles dan Huberman, 1992: 116) yaitu:

1. Reduksi Data, yaitu mengkategorikan dan mengelompokkan data yang lebih penting dari hasil deskripsi observasi dan wawancara. Reduksi dilakukan secara bertahap dengan cara membuat ringkasan data dari beberapa data yang di dapat.
2. Penyajian Data, yaitu penyusunan sekumpulan informasi dari responden menjadi pernyataan. Data kualitatif yang disajikan berupa teks yang awalnya terpisah menurut sumber dan saat diperolehnya informasi tersebut kemudian disatukan.
3. Kesimpulan dan verifikasi, yaitu membuat kesimpulan- kesimpulan berdasarkan data dan informasi yang disajikan disesuaikan dengan masalah dan tujuan penelitian

Analisis data Model Interaktif dari Miles dan Huberman



Gambar 3.1
Analisa Data Model

Sumber: Miles & Huberman (1992 : 12)

Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan yang dihasilkan pada umumnya pada umumnya tidak dimaksudkan sebagai generalisasi, tetapi sebagai gambaran interpretif tentang realitas atau gejala yang diteliti secara holistik dalam setting tertentu. Disini, dikandung arti bahwa temuan apapun yang dihasilkan pada dasarnya bersifat terbatas pada kasus yang diamati. Oleh karena itu, prinsip berpikir induktif lebih menonjol dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian komunikasi kualitatif. Hal demikian berbeda dengan penelitian kuantitatif yang lebih mengandalkan cara berpikir deduktif (Pawito,2007: 102).

3.8. Reka Penelitian

Tabel 3.1
Reka Penelitian

Dimensi	Ruang Lingkup Analisis	Sumber Data
Struktur Pasar (Structure)	Mencari bentuk struktur pasar Industri penyiaran televisi, dengan melihat kepada kecenderungan pasar, pemain pasar, barrier to entry dan regulasinya.	Studi Dokumentasi
Perilaku (Conduct)	Strategi yang digunakan Metro TV dalam merespons pasar dengan melihat kepada strategi manajemen, strategi produk dan strategi pemasaran yang diterapkan Metro TV.	<i>In-depth Interview</i> , observasi dan studi dokumentasi
Performa (Performance)	Performa Metro TV dalam Industri penyiaran televisi yang dilihat dari posisi Metro TV dalam pasar, implementasi strategi yang dilakukan dan profit yang dihasilkan.	<i>In-depth Interview</i> , observasi dan studi dokumentasi

3.9. Keterbatasan dan Kelemahan Penelitian

Di dalam penelitian ini tentu masih banyak memiliki keterbatasan dan kelemahan. Penelitian ini, hanya mencoba menggambarkan secara umum mengenai bagaimana perubahan- perubahan yang terjadi dalam struktur pasar industri penyiaran televisi di Inodnesia. Penelitian ini kurang menjelaskan secara

terperinci dan mendetail mengenai bagaimana pola persaingan yang terbentuk struktur tersebut. Penelitian ini hanya menitik beratkan pada struktur pasar dan dampaknya terhadap strategi yang diterapkan oleh objek penelitian melalui pendekatan *structure, conduct dan performance*. Hal ini dilakukan guna membatasi pembahasan dalam penelitian, sehingga tidak terlalu luas.

Kelemahan lain dalam penelitian ini menyangkut keterbatasan data yang digunakan dan dikaji dalam penelitian ini. Pesatnya perkembangan televisi di tanah air, sedikit menyulitkan peneliti dalam mendapatkan data-data terbaru. Di samping itu, teori-teori mengenai struktur, manajemen dan strategi media terbilang terbatas, sehingga peneliti banyak menggunakan teori-teori dari cabang ilmu lainnya guna mendukung penelitian ini. Selain itu, keterbatasan waktu dalam mengumpulkan data dari pihak nara sumber juga menyulitkan peneliti dalam mengolah data agar selesai tepat pada waktunya.

Penelitian ini memang memiliki beberapa kelemahan, namun sudah cukup menggambarkan industri penyiaran yang dibutuhkan peneliti dalam menganalisis.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Struktur Pasar Industri Penyiaran Televisi Indonesia

Pesatnya perkembangan penyiaran televisi di Indonesia membuat pasar industri tersebut semakin kompetitif. Monopoli televisi oleh pemerintah pun runtuh dengan lahirnya stasiun televisi swasta baru. RCTI, sebagai stasiun televisi swasta pertama. Perkembangan RCTI dan semakin besarnya peluang bisnis di televisi mendorong pendirian stasiun televisi swasta lainnya. Mulai dari lahirnya stasiun televisi swasta bernama SCTV, yang kemudian diikuti beberapa stasiun televisi lainnya seperti TPI, Indosiar, ANTV, Metro TV dan Seterusnya.

Beragamnya stasiun televisi di Indonesia tidak memberikan warna yang beragam pula pada penayangannya. Homogenitas dari program televisilah yang justru menyelimuti industri penyiaran televisi sekarang. Banyaknya stasiun televisi yang ada di Indonesia juga membentuk sebuah pola kepemilikan. Merger, *take over* dan penyuntikan modal telah dialami beberapa stasiun televisi. PARA Group yang membawahi *Trans Corp* dan Trans TV-nya, yang mengambil alih TV7 dari kelompok Kompas Gramedia. Dengan komposisi kepemilikan 51:49, pihak *Trans Corp* mengubah nama TV7 menjadi Trans 7 (www.tempointeraktif.com). Sebelumnya, dana US\$20 juta (sekitar Rp 200 miliar) yang digelontorkan kelompok Kompas Gramedia sebagai modal awal hanya mampu menopang TV7 selama lima tahun. Agustus 2006, *Trans Corp* membeli saham TV7 sebesar 49 persen yang sebelumnya dimiliki oleh kelompok Kompas Gramedia itu.

Disusul keluarga Sariaatmadja yang juga menekuni industri media melalui PT Surya Citra Media Tbk (SCM), induk perusahaan SCTV, akan lebih menguatkan bisnis televisi dengan membeli Indosiar. RCTI, TPI, dan Global TV, juga bernaung dalam kelompok Media Nusantara Citra (MNC). Selain memiliki ketiga stasiun televisi tersebut, raksasa media (MNC) juga menaungi beberapa stasiun televisi berbayar (bagi yang memakai Indovision, dapat menikmati

tayangan tambahan dari *channel* MNC Group yakni, MNC News dan MNC Entertainment).

Kemudian tak luput pula dari ingatan, kontroversi dan perubahan yang disebabkan Star TV di dunia pertelevisian Indonesia. Perusahaan milik raksasa media dunia, Rupert Murdoch, itu membeli 20 persen saham ANTV. Kepemilikan itu turut mengobrak-abrik seluruh program dan staf stasiun televisi milik keluarga Bakrie ini. Tampilannya lebih baru dan segar, semata-mata ditujukan untuk meningkatkan rating dan tentu saja, perolehan iklan. ANTV juga merombak program-programnya. Menurut Senior Manager Corporate Communications ANTV, Zoraya Perucha, dalam harian suara pembaruan (26/08/07) baru-baru ini, stasiun televisi tersebut kini memiliki sekitar 80 persen program baru. Dengan mengusung konsep Anteve sebagai stasiun televisi dengan program-program alternatif, ANTV mencoba mencuri celah penonton yang ada, terutama mereka yang sudah penat dengan tren sinetron dan program televisi Indonesia yang begitu-begitu saja. Selain itu, Star TV yang juga membeli sebagian saham milik Abdul Latief di Lativi (kini TV One).

Bergabungnya sejumlah stasiun televisi memang berdampak positif bagi pelaku industri tersebut. Sebelum diakuisisi, sejumlah stasiun televisi mengalami kerugian besar. Akuisisi menjadi usaha menyelamatkan diri dari ancaman kebangkrutan. Bahkan setelah bergabung, selain terhindar dari kebangkrutan, juga bisa menggandakan keuntungan. Hal ini juga memberikan perubahan pada struktur pasar industri penyiaran di Indonesia. Bimo Nugroho, Anggota KPI (Komisi Penyiaran Indonesia) Pusat, dalam situs resmi KPI, mengakui bahwa memang terjadi pergeseran struktur pasar akibat konsolidasi modal yang dilakukan melalui akuisisi kepemilikan saham dalam lembaga penyiaran. Seperti yang dikutipkan dibawah ini:

“Dengan adanya penggabungan beberapa stasiun televisi menjadi satu grup, maka hal ini juga akan mengubah struktur pasar menjadi oligopolistik.”

Menurut hasil AGB Nielsen, *market share* MNC (RCTI, Global TV dan TPI) mencapai 35%. Menyusul diurutan ke dua yakni Trans TV dan Trans 7

Universitas Indonesia

dengan jumlah 20%, kemudian SCTV dengan 16%, ANTV dan Lativi 13% serta Indosiar 12%. Untuk pendapatan iklannya, MNC memperoleh 33%, disusul Trans TV dan Trans 7 23%, SCTV 12%, Lativi 8% dan ANTV 8% (www.kpi.go.id).

Berdasarkan data di atas jelas bahwa MNC berdiri sebagai market leader dalam industry penyiaran televisi. Berdasarkan hasil riset AGB Nielsen Media Research, hingga kuartal III-2006, kelompok stasiun TV milik Bimantara (RCTI, TPI, dan Global TV) sukses meraup porsi terbesar (32,9%) dari total belanja iklan TV nasional, atau sebesar Rp 4,8 triliun (www.majalahtrust.com). Tidak hanya itu, Indovision yang juga merupakan bagian dari grup MNC, memosisikan dirinya sebagai market leader dalam industri tv berlangganan yang didukung dengan kemampuan teknologi, dukungan jaringan dan keunggulan program acara. Dengan kecanggihan satelit cakrawala, memungkinkan Indovision menjangkau seluruh Indonesia.

Dalam posisi di pasar persaingan antar TV Swasta, sepertinya Trans TV dapat diposisikan sebagai *Market Challenger*. Karena dengan struktur modal yang cukup kuat mereka bisa membuat program yang mereka inginkan. Dan selama ini Trans Tv mencoba menghadirkan tayangan yang lain dari stasiun TV lain dengan harapan menggoyang posisi market leader saat ini.

Trans TV merupakan stasiun TV swasta ke-8 di Indonesia. Stasiun Tv ini berdiri hampir bersamaan dengan berdirinya TV 7 dan Lativi setelah sebelumnya pada awal dekade 2000-an Metro TV lebih dahulu berdiri. Stasiun TV ini dimiliki oleh pengusaha kaya Chairul Tanjung yang juga pemilik dari Grup Mega. Oleh karena itu stasiun TV ini memiliki struktur modal sangat kuat. Sehingga mereka bisa tetap stabil untuk menantang dominasi TV-TV yang sudah lebih dahulu berdiri seperti RCTI dan SCTV.

Trans TV membidik segmen penonton keluarga segala usia. Hal ini bisa dilihat dari berbagai acara yang ditayangkan lebih banyak porsi hiburan untuk seluruh anggota keluarga. Sasaran penonton yang coba dibidik sepertinya tidak difokuskan pada segmen umur tertentu.

Tidak hanya Trans TV, SCTV juga merupakan *market challenger* dalam industry penyiaran. Dengan market share yang hamper sama dengan Trans yaitu

Universitas Indonesia

16 %, SCTV mencoba melakukan manufer- manufer, baik secara horizontal maupun vertical. Sebagaimana dijelaskan di atas, bahwa Market challenger dapat berupa dua perusahaan yang saling berperang dalam merebut posisi leader. Melalui segmentasi yang hampir sama, SCTV mencoba menawarkan tayangan-tayangan hiburan dan informasi sebagai komoditas utamanya. SCTV menangkap dan mengekspresikannya melalui berbagai program berita dan feature produksi Divisi Pemberitaan seperti Liputan 6 (Pagi, Siang, Petang dan Malam), Buser, Topik Minggu Ini, Sigi dan sebagainya. SCTV juga memberikan arahan kepada pemirsa untuk memilih tayangan yang sesuai.

Melalui 47 stasiun transmisi, SCTV mampu menjangkau 240 kota dan menggapai sekitar lebih dari 175 juta potensial pemirsa. SCTV terus mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia agar dapat senantiasa menyajikan layanan terbaik bagi pemirsa dan mitra bisnisnya. Sejak Januari 2005, SCTV mengubah logo dan slogannya menjadi lebih tegas dan dinamis: satu untuk Semua. Dengan begini, SCTV menegaskan kembali identitas dirinya sebagai stasiun televisi keluarga.

Sementara itu, ANTV dan Lativi (sekarang TV One) dengan market share 13% serta Indosiar 12 % dapat di kategorikan sebagai market follower dalam Industri ini. Sebagai *Market follower* kecenderungan beberapa stasiun tv ini lebih mengarah kepada strategi- stretegi *cloner, imitator, adaptor*. Program-program tayang dalam stsiun tv ini cenderung mengikuti program- program dari *leader* ataupun *challenger* yang dirasa sukses. Misalkan saja program- program criminal atau penyaluran bakat seperti AFI yang merupakan *imitator* dari Indonesian Idol.

Dengan kondisi pasar yang seperti ini, Metro TV tetap memposisikan dirinya sebagai *nichers*. Stasiun ini mulai mendapat izin siaran 25 Oktober 1999. Dan baru mulai siaran pada tanggal 25 November 2000 yang kemudian dijadikan hari ulang tahunnya. Pada awalnya stasiun TV ini hanya beroperasi 12 jam sehari. Baru setelah 1 April 2001, stasiun Tv ini mulai bersiaran 24 jam. Dalam format susunan acaranya sepintas mirip dengan stasiun TV berbayar karena beberapa tayangan yang dianggap unggulan oleh mereka selalu mendapat jatah untuk rerun. Jadi bagi yang tidak sempat menonton pada jam tayang utama masih dapat

Universitas Indonesia

menonton tayangan ulangnya. Namun sebenarnya ada juga beberapa acara yang diulang pada malam dan dini hari hanya untuk sekedar mengisi slot cara supaya bisa tayang 24 jam.

Metro TV adalah stasiun TV swasta pertama yang hadir lima tahun setelah Indosiar berdiri. Dan bisa dikatakan pemicu musim berdirinya stasiun TV swasta lainnya di awal dekade 2000-an. Pasalnya, setahun kemudian bermunculan setahun TV swasta lainnya seperti TV7, Trans TV dan Lativi.

Stasiun yang sudah berdiri selama 8 tahun ini, tidak tergoa dengan tayangan- tayangan hiburan seperti sinetron dan sebagainya. Metro TV tetap memprioritaskan berita dan informasi sebagai komoditasnya. Dengan mendobrak keseragaman yang ada pada tayangan televisi pada umumnya, Metro TV hadir dengan memberikan warna yang berbeda dari stasiun tv lainnya.

Dengan kondisi seperti ini, kecenderungan pasar masih dikuasai oleh pemain- pemain besar yang tergabung dalam grup- grup tertentu dan ini berarti industri penyiaran Indonesia belum bisa dikatakan monopoli, karena belum ada satu perusahaan yang menguasai pasar lebih dari 50 %. Namun, dalam masa transisi industri penyiaran dan pesatnya perkembangan dunia penyiaran televisi saat ini, memang tidak menutup kemungkinan pergerakan industri kearah monopoli.

4.1.1. *Barrier to Entry*

Berbicara mengenai industri tentunya tidak terlepas dari fleksibilitas dalam keluar masuk pasar atau yang disebut dengan *barrier to entry*. Dalam industri penyiaran, *barrier to entry* dapat diatur melalui pembatasan frekuensi dan kepemilikan modal.

Secara umum Industri penyiaran televisi merupakan suatu industri yang memiliki karakteristik yang sangat terkonsentrasi. Hal ini dapat dilihat di mana semua negara hanya memiliki sedikit lembaga penyiaran televisi yang bisa menjalankan usahanya didalam industri ini. Hal ini terjadi karena adanya

keterbatasan spektrum frekuensi radio yang tersedia yang dapat digunakan untuk menyalurkan gelombang siaran televisi.

Keterbatasan spektrum frekuensi yang tersedia merupakan hambatan masuk (*barrier to entry*) yang sempurna bagi pelaku usaha lain yang ingin masuk ke dalam industri ini, sehingga hampir semua negara mengatur secara ketat perilaku dan struktur industri penyiaran televisi ini. Pasalnya, kondisi ini rentan sekali untuk disalahgunakan guna memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.

Sebagaimana kesimpulan dari studi empiris yang pernah dilakukan oleh Joe S. Bain, yang menyatakan bahwa konsentrasi semakin besar di dalam suatu industri, akibat tingginya hambatan masuk yang ada, akan membuat semakin tinggi pula tingkat keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan besar yang ada di dalam industri tersebut (Martin, 1993: 470).

Di Indonesia, frekuensi dikategorikan sebagai sumber daya alam yang terbatas dan merupakan kekayaan nasional yang harus dijaga, dilindungi oleh negara serta dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Spektrum frekuensi di beberapa kota di Indonesia terbilang cukup padat. Hal ini menunjukkan jumlah stasiun penyiaran yang terdapat di kota-kota besar sudah cukup banyak. Oleh karena itu, penggunaan frekuensi di Indonesia di atur dalam sebuah regulasi.

Di Indonesia, untuk mendirikan sebuah stasiun penyiaran harus mempunyai izin. Surat izin ini berlaku 5 tahun untuk stasiun penyiaran radio dan 10 tahun untuk penyiaran televisi dan masing- masing dapat diperpanjang.

Sebagaimana tercantum dalam Pasal 33 Undang- Undang Penyiaran No. 32 tahun 2002, izin penyiaran dapat diberikan setelah melalui beberapa tahapan berikut:

- a. Masukan dan hasil evaluasi dengar pendapat antara pemohon dengan KPI.
- b. Rekomendasi kelayakan penyelenggaraan penyiaran dari KPI
- c. Hasil kesepakatan dalam forum rapat bersama yang diadakan khusus untuk perizinan antara KPI dan Pemerintah

Universitas Indonesia

- d. Izin alokasi dan penggunaan spectrum frekuensi radio oleh pemerintah atau usul KPI

Setelah melalui beberapa tahap di atas, izin penyiaran akan diberikan oleh Negara melalui KPI. Sebelum memperoleh izin tetap, stasiun penyiaran harus melalui masa uji coba siaran selama enam bulan untuk radio dan satu tahun untuk stasiun televisi.

Selain faktor frekuensi, modal yang besar juga dapat menjadi hambatan dalam memasuki industri penyiaran televisi. Industri penyiaran televisi merupakan industri media terbesar jika dibandingkan dengan Media lainnya seperti radio dan media cetak. Untuk mendirikan sebuah stasiun televisi dibutuhkan modal besar dan teknologi yang modern. Oleh karenanya tidak semua orang mampu memasuki industri ini.

Sebagaimana frekuensi, dalam hal permodalan stasiun televisi pemerintah juga mengaturnya dalam regulasi penyiaran. Stasiun penyiaran swasta didirikan dengan modal awal yang seluruhnya dimiliki oleh warga Negara Indonesia atau badan hukum Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas (PT).⁷ Dengan demikian, pihak asing tidak dapat mendirikan stasiun penyiaran di Indonesia atau bekerjasama untuk membangun stasiun penyiaran. Pihak asing juga tidak bisa menjadi pengurus stasiun penyiaran swasta kecuali untuk bidang teknik dan keuangan.

Walaupun begitu, stasiun swasta masih diperbolehkan melakukan penambahan dan pengembangan dalam rangka pemenuhan modal yang berasal dari modal asing yang jumlahnya pun dibatasi tidak lebih dari 20% dari seluruh modal.

4.1.2. Kondisi Regulasi Industri Penyiaran Televisi di Indonesia

Dunia penyiaran mempunyai potensi amat strategis. Secara ekonomi, paling tidak menyangkut alokasi ribuan frekuensi radio dan televisi, yang dalam

⁷ Pasal 17 Undang- Undang Penyiaran No. 32 Tahun 2002.

praktek dapat menghasilkan keuntungan bisnis amat signifikan. Sekedar gambaran, harga satu frekuensi radio FM di Jabotabek kini bisa mencapai lebih dari Rp 3,5 miliar. "Nilai jual" frekuensi bervariasi menurut potensi ekonomi setiap radio. Selama ini frekuensi itu diperjualbelikan dengan cara-cara yang kolusif, nonprosedural, dan tidak transparan.

Di sisi lain, potensi politik media penyiaran juga sangat menggiurkan. Di masa lalu, pemerintah Orde Baru secara efektif menggunakan televisi dan radio sebagai mesin mobilisasi suara bagi Partai Golkar. Fakta yang lain, televisi mempunyai peran dominan dalam penggalangan opini publik pada proses pemilu legislatif dan pemilu presiden beberapa saat lalu. Dari sisi ini, dapat dipahami jika pemerintah bersikeras untuk mempertahankan fungsi regulator penyiaran.

Sejauh ini, pemerintah telah menerbitkan 4 (empat) Peraturan Pemerintah (PP) tentang penyiaran, yaitu tentang Pedoman Kegiatan Peliputan Lembaga Penyiaran Asing (PP.No.49/2005), tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Swasta (PP.No.50/2005), tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Komunitas (PP.No.51/2005) dan tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Berlangganan (PP.No.52/2005).

Beberapa waktu lalu, sebagaimana termaktub dalam Harian Bisnis Indonesia (31/10/07), beberapa lembaga seperti Masyarakat Pers dan Penyiaran Indonesia (MPPI) menyampaikan keberatannya kepada beberapa pihak seperti pemerintah, KPI, dan KPPU, atas kondisi industri penyiaran televisi swasta yang diindikasikan mulai mengarah kepada praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Yang mereka khawatirkan adalah dampaknya yang memungkinkan terjadinya monopoli opini publik yang dilakukan oleh para pemilik lembaga penyiaran televisi swasta serta pihak-pihak yang berafiliasi dengannya. Dengan begitu, tentunya secara tidak langsung dapat mengancam demokrasi Indonesia.

Praktik monopoli pada industri penyiaran televisi swasta ini ditunjukkan dengan terjadinya konsentrasi kepemilikan beberapa lembaga penyiaran televisi swasta ditangan kelompok pelaku usaha tertentu. Dalam Pasal 18 Ayat (1) UU No.32 Tahun 2002 tentang Penyiaran disebutkan bahwa pemusatan kepemilikan dan penguasaan lembaga penyiaran swasta oleh satu orang atau satu badan hukum, baik di satu wilayah siaran maupun di beberapa wilayah siaran, dibatasi.

Universitas Indonesia

Dalam perjalanannya, seiring dengan peraturan baru yang dibuat oleh pemerintah yaitu Peraturan Pemerintah (PP) No. 50 Tahun 2005 tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Swasta tidak sejalan dengan yang dikehendaki oleh UU No. 32 Tahun 2002, khususnya pengaturan yang tertuang di dalam Pasal 32 Ayat (1) PP. No. 50 Tahun 2005, mengenai masalah pengaturan pemusatan kepemilikan. Dimana pada pasal tersebut tidak diberlakukan secara surut kepada para pemilik lembaga penyiaran televisi swasta yang sudah beroperasi sekarang ini.

Sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 32 PP No.50 Tahun 2005 yaitu: ayat (1) Pemusatan kepemilikan dan penguasaan Lembaga Penyiaran Swasta jasa penyiaran televisi oleh satu orang atau satu badan hukum, baik di satu wilayah siaran maupun di beberapa wilayah siaran, di seluruh wilayah Indonesia dibatasi sebagai berikut: a) satu badan hukum paling banyak memiliki dua izin penyelenggaraan penyiaran jasa penyiaran televisi, yang berlokasi di dua provinsi yang berbeda; b) paling banyak memiliki saham 100% pada badan hukum kesatu; c) paling banyak memiliki saham 49% pada badan hukum kedua; d) paling banyak memiliki saham 20% pada badan hukum ketiga; e) paling banyak memiliki saham 5% pada badan hukum keempat dan seterusnya; f) badan hukum sebagaimana dimaksud pada huruf b, huruf c, huruf d, dan huruf e, berlokasi di beberapa wilayah provinsi yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Kemudian Pasal 32 Ayat 3 PP No.50 Tahun 2005 menyebutkan bahwa: Pengecualian terhadap ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, huruf d, dan huruf e, memungkinkan kepemilikan saham lebih dari 49% dan paling banyak 90% pada badan hukum kedua dan seterusnya hanya untuk lembaga penyiaran swasta yang telah mengoperasikan sampai dengan jumlah stasiun relai yang dimilikinya sebelum ditetapkannya PP ini (16 November 2005).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa dengan pengaturan seperti itu Pasal 32 Ayat (3) PP No.50 Tahun 2005 telah memfasilitasi dan melanggengkan memperkuat terjadinya praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat di dalam industri penyiaran televisi swasta. Bila pemerintah memerhatikan karakteristik dari industri penyiaran televisi, dan amanat yang diberikan oleh UU No.32 Tahun 2002, seharusnya PP No. 50 Tahun 2005 tidak akan memberikan

Universitas Indonesia

pengaturan seperti itu terhadap masalah pemusatan kepemilikan lembaga penyiaran televisi swasta.

Selanjutnya upaya yang akan ditempuh KPPU untuk memerkarakan masalah pemusatan kepemilikan lembaga penyiaran televisi swasta ini, akan mendapat hambatan yang cukup besar selama pemerintah belum merevisi PP No. 50 Tahun 2005, karena di dalam Pasal 50 huruf (a) UU No. 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat menyebutkan bahwa dikecualikan dari ketentuan UU ini perbuatan dan atau perjanjian yang bertujuan melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tindakan yang dilakukan oleh para pemilik lembaga penyiaran televisi swasta tersebut dapat dianggap sebagai perbuatan yang bertujuan melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dalam hal ini melaksanakan PP No. 50 Tahun 2005. Jadi, sesungguhnya tanggung jawab untuk menyelesaikan permasalahan pemusatan kepemilikan pada lembaga penyiaran televisi swasta saat ini ada di tangan pemerintah..

Selain itu, ditinjau dari potensi ekonomi politiknya, penyiaran merupakan wilayah yang sangat menggoda bagi sebuah kekuasaan. Potensi ini menjadikan pemerintah, swasta, publik dan DPR selalu berusaha menancapkan kuku kekuasaan di dalamnya. Pemerintah berkepentingan mengontrol penyiaran untuk melanggengkan *privilege* politik, sekaligus guna mengamankan penyebaran dan sosialisasi berbagai kebijakan. Pada saat yang sama industri penyiaran tidak ingin regulator mempersempit ruang mereka dalam menanggung keuntungan dari penyiaran. Sedangkan komisi penyiaran, DPR dan publik tentu tidak menginginkan dunia penyiaran kembali dikuasai penguasa dan kroni kapitalisnya seperti di era Orde Baru. Silang kepentingan menjadi semakin kompleks manakala masing-masing pihak mengkonstruksi kebenaran yang berbeda dalam melihat regulasi penyiaran sebagai sebuah kenyataan yang sama.

Sejarah media Indonesia menyatakan bahwa sering terjadi dominasi yang dilakukan oleh pemerintah dalam pembicaraan media di Indonesia (Hidayat, 2000: 250). Tapi dalam era reformasi, pemerintah justru lemah di hadapan kebebasan pers/media. Kedudukan yang berubah-ubah yang dimiliki negara atau

pemerintah cukup menyulitkan pihak-pihak yang *concern* terhadap kedewasaan media Indonesia untuk bersikap secara benar dan proporsional.

Jika merunut kembali kepada sejarah awal, ada 3 (tiga) pendapat yang mengenai pembentukan lembaga regulator dan pembentukannya (Masduki, 2007). *Pertama*, lembaga regulator harus bersifat independen dengan kewenangan paripurna. *Kedua*, lembaga regulator bersifat independen, namun dengan kewenangan terbatas. *Ketiga*, lembaga regulator bersifat peran serta masyarakat dengan kewenangan di bagi bersama antara lembaga itu dengan pemerintah.

Puncak abiguitas tersebut akhirnya semakin nyata sejak disahkannya UU No.32/2002 tentang Penyiaran. Undang-undang ini mengamanatkan kewenangan pengaturan penyiaran merupakan wilayah bersama pemerintah dan KPI. Kewenangan regulatif-eksekutif yang dimiliki KPI kemudian ditiadakan oleh Mahkamah Konstitusi dengan alasan teknis-legalistis. Pasca putusan Mahkamah Konstitusi terjadi pergeseran peran KPI dari *semi-independent regulator body* menjadi *administrative regulator body*. Hal ini berdampak pada kekuatan KPI sebagai regulator. KPI yang awalnya memiliki kewenangan untuk menindak KPI hanya bisa menegur sejumlah stasiun televisi swasta yang dipandang menyajikan siaran yang berbau pornografi dan pelanggaran lainnya tanpa mampu memberikan sanksi.

Argumentasi yang diajukan pemerintah adalah fungsi regulator penyiaran tak bisa diserahkan kepada KPI karena dalam hukum tata negara kita belum mengenal lembaga negara non-pemerintah. Fungsi- fungsi eksekutif hanya dapat dijalankan oleh presiden, menteri, dan badan publik di bawahnya. PP hanya bisa dikeluarkan oleh presiden. Ini menunjukkan arogansi birokrasi pemerintah yang berusaha menempatkan dirinya sebagai representasi tunggal entitas penyelenggara negara. Sikap yang sama juga muncul ketika pemerintah dihadapkan pada DPR yang menjadi sangat *powerful* dan *egaliter* beberapa tahun terakhir. Kalangan pemerintah belum siap menghadapi perubahan politik yang mengharuskan mereka berbagi otoritas dengan lembaga-lembaga independen non-pemerintah.

Keputusan Mahkamah Konstitusi dijadikan Menkominfo sebagai alasan pemberlakuan keempat PP penyiaran di atas. Tentu saja secara yuridis tidak ada yang salah dalam keempat PP tersebut. di samping kenyataan di lapangan bahwa

Universitas Indonesia

UU No 32/2002 sangat mendesak dijabarkan dalam tata peraturan yang lebih teknis. Hal yang terlupakan adalah apa yang disebut *historical situated-ness* yakni semangat, suasana dan perkembangan sosial-politik yang mengiringi penyusunan UU No.32/2002 tentang Penyiaran untuk mengganti UU No 24/1997 tentang Penyiaran produk Orde Baru.

Secara garis besar, ada 3 (tiga) hal yang mendasari perubahan regulasi penyiaran tersebut (Mufid, 2007). *Pertama*, kelahiran UU No 32/2002 tentang Penyiaran tidak lepas dari gerakan reformasi yang mencapai pucaknya pada 1998. UU ini walaupun disahkan pada tahun 2002, sejatinya sudah mulai digodok pada awal 2000. UU No 24/1997 tentang Penyiaran dipandang tidak relevan lagi dengan perkembangan kehidupan di era reformasi, dengan meniadakan kontrol dan pengawasan penguasa dan pengusaha di wilayah penyiaran.

Kedua, desakan pengelolaan kehidupan bernegara, tak terkecuali penyiaran, secara desentralistis. Pola pemberitaan misalnya, tidak cocok lagi bersifat sentralistis. Orang Papua yang belum pernah menginjakkan kakinya di Jakarta, tentu tidak cocok bila disajikan tayangan soal kemacetan di Jalan Sudirman Jakarta. Semangat desentralisasi tertuang dalam pasal-pasal UU No 32/2002 yang mengatur sistem siaran berjaringan. Diharapkan dengan pola berjaringan akan terjadi persebaran kesejahteraan yang dihasilkan dari praktik penyiaran secara lebih merata, di samping untuk mendekatkan tampilan produk penyiaran dengan khalayaknya.

Ketiga, perkembangan kapital yang telah merambah dunia penyiaran. Pada tahap ini pertumbuhan dan diversifikasi produk media dan penyiaran mengalami perkembangan pesat. Selain diversifikasi produk, perkembangan kapital juga ditandai dengan munculnya kepemilikan silang produk media, seperti pemilik koran yang kemudian mendirikan stasiun televisi.

Dalam hal ini, regulasi Penyiaran masih jauh dari harapan. Di satu sisi, regulasi ini berusaha menyerahkan urusan penyiaran kepada publik dengan melembagakan komisi penyiaran independen. Namun, pada sisi lain masih membuka peluang bagi intervensi pemerintah dalam pengelolaan frekuensi dan izin penyiaran. Di satu sisi, regulasi penyiaran ingin melindungi publik dari

pengaruh negatif media penyiaran, tetapi tidak dirumuskan secara tuntas sejauh mana pembatasan-pembatasan perlu dan rasional untuk dilakukan.

Dengan kondisi seperti ini, lembaga independen seperti KPI ibarat '*macan omping*'. Berdiri sebagai sebuah lembaga independen yang menyeramkan, namun tidak memiliki kekuatan untuk menindak tegas. Idealnya, KPI haruslah menjadi sebuah lembaga independen yang mandiri dan tanpa pengaruh dari pemerintah yang memiliki kepentingan dalam melanggengkan kekuasaan. Independen terhadap industri penyiaran dan membuka diri terhadap partisipasi publik. Akibatnya, KPI akan mirip keberadaannya dengan KPK yang memiliki kekuasaan dalam mengurus para koruptor yang '*kreatif*' tanpa campur tangan pemerintah.

Perlu diketahui bersama, bahwa regulasi media harus dilihat sebagai satu keseluruhan permainan tiga aktor utama dari pencaturan media massa terutama di Indonesia, yaitu pasar, masyarakat, dan negara. Hubungan antara tiga aktor utama itu bersifat mendua. Pertama, artinya bahwa hubungan yang baik ketika tiga aktor tersebut bisa menjalin hubungan yang harmonis dan saling mengisi. Kedua, artinya bahwa hubungan antara ketiga aktor tersebut ada pihak yang mendominasi pihak lain. Dalam kerangka pembuatan aturan main secara ekonomi politik fair dalam bidang media, maka dirasakan perlu untuk membentuk hubungan yang harmonis antara tiga aktor tersebut. Masalahnya institusi sah yang bisa mempunyai kekuasaan regulator adalah negara. Negara wajib dan berwenang untuk mengatur kebijakan media sehingga bisa mencapai *fairness* bagi semua pihak.

Regulasi media di Indonesia memuat ragam kepentingan yang bercampur dalam seluruh interaksi saling mengandaikan antara pelaku/subjek pasar kapitalisme Indonesia yang sering bersifat *erzats* (kapitalisme semu karena fasilitas birokrasi), masyarakat Indonesia yang plural dan rentan disintegrasi, media massa Indonesia yang sering kali berperilaku jinak-jinak merpati tapi di lain waktu media Indonesia bisa bersifat seperti serigala yang bisa memangsa konsumennya sendiri, dan perilaku pemerintah yang masih mencari-cari identitas legitimasi sosial-etis atas rakyatnya sendiri.

Regulasi media di Indonesia belum mampu mengatur tayangan, liputan atau berita yang menstimulasi individualisme-hedonisme berlebihan. Maka dapat

Universitas Indonesia

dikatakan bahwa regulasi media Indonesia belum mampu untuk mengeksplorasi secara utuh modal sosial (*social capital*) yang diperlukan untuk pengembangan masyarakat secara utuh. Hal itu terjadi karena regulasi media di Indonesia belum mampu untuk merumuskan hubungan yang sehat antara pasar (kepentingan untuk mengembangkan faktor distribusi, produksi dan konsumsi), kepentingan publik (yang sering diterjemahkan dengan hak untuk mendapatkan informasi, hiburan dan pendidikan) serta regulasi yang mendasarinya.

Seyogyanya, regulasi media jelas harus memperhatikan globalisasi media dalam konteks yang lebih luas dalam arti bahwa media bukan sekadar menjadi komoditas saja tapi juga sudah menjadi media independen pencipta komoditas dan simbol. Regulasi media harus mengangkat pemberdayaan dan keseimbangan hubungan antara pasar, negara dan masyarakat. Keseimbangan dan harmonisasi ketiga pelaku dan aktor ekonomi politik media perlu diperhatikan. Selain itu, regulasi media harus mampu meredistribusikan arus informasi global dalam konteks dan aras dasar pemikiran lokal. Point desentralisasi media informasi diharapkan menjadi point penting pemberdayaan masyarakat dari bahaya imperialisme budaya global yang nantinya didapatkan suatu kondisi dan situasi yang cerdas di mana komunitas semakin swamandiri, swasembada, sukarela terlibat dalam urusan bersama untuk membangun demokratisasi yang lebih baik dan rasional.

Menanggapi permasalahan tersebut, Metro TV cenderung bersikap biasa-biasa saja. Masalah regulasi cenderung dilihat sebagai masalah bersama. Agus Masrianto, *Strategic Manager* Metro TV mengemukakan:

“Kalau masalah regulasi UU no. 32 itu masalah bersama semua stasiun televisi, jadi kita ikuti saja prosesnya, ” tegasnya

Regulasi Penyiaran di Indonesia memang seperti senyawa unik yang merupakan perpaduan antara konsep media otoritarian dan konsep media yang bertanggung jawab sosial, sehingga sangat problematik dalam implementasinya.

Universitas Indonesia

Dengan kata lain, hingga saat ini belum jelas benar bagaimana sistem penyiaran Indonesia ke depan.

4.2. Karakteristik Metro TV

4.2.1. Perkembangan Metro TV

METRO TV adalah televisi berita 24 jam pertama di Indonesia yang mulai mengudara pada tanggal 25 November 2000. Metro TV merupakan salah satu anak perusahaan dari MEDIA GROUP yang dimiliki oleh Paloh. Surya Paloh merintis usahanya di bidang pers sejak mendirikan surat kabar harian PRIORITAS, yang kemudian dibredel oleh pemerintah pada tanggal 29 Juni 1987 karena dinilai sangat vokal dalam pemberitaan.

Pada tahun 1989, ia mengambil alih Media Indonesia, yang kini tercatat sebagai surat kabar dengan oplah terbesar setelah Kompas di Indonesia. Oleh karena kemajuan teknologi, Surya Paloh memutuskan untuk membangun sebuah televisi berita mengikuti perkembangan teknologi dari media cetak ke media elektronik. Metro TV bertujuan untuk menyebarkan berita dan informasi keseluruhan pelosok Indonesia. Selain muatan berita, Metro TV juga menayangkan beragam program informasi mengenai kemajuan teknologi, kesehatan, pengetahuan umum, seni, budaya dan lainnya lagi guna mencerdaskan kehidupan bangsa. Adapun program-program Metro TV terdiri dari 70% berita (News), yang ditayangkan dalam 3 (tiga) bahasa yaitu, Indonesia, Inggris dan Mandarin ditambah dengan 40% *infotainment* maupun *entertainment* yang bersifat edukatif.

Metro TV mulai mengudara pada tanggal 25 November 2000 dengan 12 Jam tayang. Dan sejak 1 April 2001 Metro TV sudah mengudara selama 24 Jam. Metro TV dapat ditangkap secara teresterial 290 kota yang tersebar di Indonesia, yang dipancarkan dari 52 transmisi.

Selain secara teresterial, siaran Metro TV dapat ditangkap melalui Cablevision dan Indovision di seluruh Indonesia, melalui satelit Palapa 2 ke

seluruh Negara – negara ASEAN, termasuk Hongkong, Cina selatan, India, Taiwan, Macao, Papua New Guinea dan sebagian Australia dan Jepang.

Metro TV melakukan kerjasama dengan beberapa televisi asing yaitu kerjasama dalam pertukaran berita, kerjasama pengembangan tenaga kerja dan banyak lagi. Stasiun televisi tersebut adalah Channel News Asia (CNA) Singapore, Channel 7 Australia, Al Jazeera Qatar, Voice of America (VOA), dan ABS – CBN dari Filipina. Dengan kerjasama international ini Metro TV berusaha untuk memberikan sumber berita mengenai keadaan dalam negeri yang dapat dipercaya untuk komprehensif kepada dunia luar dan juga hal ini mendukung Metro TV untuk menjadi cepat, tepat dan cerdas dalam mendapatkan beritanya.

Metro TV juga memiliki 7 buah *mobile satellite* untuk dapat menayangkan secara *live* kejadian – kejadian yang berlangsung setempat. Peralatan berupa :

- 6 (enam) buah mobil SNG (Satellite News Gathering)
- 1 (satu) buah mobil ENG (Electronic News Gathering)



Gambar 4.1
Logo Metro TV

4.2.2. Karakteristik Pemilik Metro TV

Surya Paloh adalah anak dari seorang perwira menengah polisi yang bertugas di Sumatera Utara pada decade 1960 – an yang terjun dalam dunia bisnis pada saat usianya baru 14 tahun sambil merintis karier politik. Ia menggalang anak-anak dilingkungan militer untuk mendirikan dan mengembangkan

Universitas Indonesia

organisasi PP ABRI (Putra – putri ABRI) tahun 1968 dan FKPP (Forum Komunikasi Putra – Putri ABRI) tahun 1978, yang kemudian menjadi salah satu pilar kekuatan yang menopang pemerintahan Orde Baru. Terhitung sejak 1984. Surya Paloh memangku 2 (dua) jabatan sekaligus, yaitu : Sebagai Ketua Dewan Pimpinan AMPI (Angkatan Muda Pembaruan Indonesia), dan sebagai ketua Dewan Pertimbangan Pimpinan Pusat FKPP.

Menjelang usianya yang ke 19 tahun, Surya Paloh dicalonkan sebagai anggota DPRD Kotamadya Medan, dan ia terpilih dua kali menjadi anggota MPR yaitu periode : 1977 – 1982 pada umur 26 tahun dan periode 1982 – 1987. Selama masa jabatannya ia banyak melakukan perlawanan politik. Cita – citanya untuk mengembangkan budaya demokrasi disalurkan melalui sejumlah organisasi yang dipimpinya serta surat kabar “Prioritas”, dan tabloid “Detik” miliknya.

Pada tahun 1989 ia mengambil alih surat kabar Media Indonesia dan pada tahun 1993 Surya Paloh meletakkan dasar perjuangan untuk kebebasan pers dengan mengajukan untuk Judicial Review atas pembredelan PRIORITAS. Kemerdekaan Pers di Indonesia terwujud pada tahun 1998. Pada tahun 2000 ia memperkokoh posisinya sebagai seorang *publisher* dan mendirikan Metro TV, stasiun televisi berita 24 jam pertama di Indonesia. Surya Paloh adalah juga pemilik dari INDOCATER, Lampung Pos. Sheraton Media Hotel (Jakarta), Papandayan Hotel (Bandung) dan Intercon Jimbaran Hotel (Bali).

4.2.3. Visi dan Misi Metro TV

VISI :

- Untuk menjadi stasiun televisi Indonesia yang berbeda dengan menjadi yang nomor satu dalam pemberitaan, menawarkan hiburan yang berkualitas dan program tentang keseharian. Menyediakan kesempatan beriklan yang unik dan menciptakan loyalitas pemirsanya dan juga pengiklan pada tahun 2006.

MISI :

- Untuk menstimulasi dan mempromosikan pengembangan bangsa dan Negara dengan atmosfer demokrasinya dengan harapan untuk bisa bangkit pada persaingan global, dengan apresiasi yang tinggi atas moral dan etika.
- Untuk menambahkan kehadiran yang bernilai guna pada industri televisi dengan menyediakan perspektif baru, menawarkan terobosan baru tentang bagaimana berita ditampilkan dan menawarkan alternatif hiburan yang berkualitas
- Untuk mencapai level yang signifikan dalam pertumbuhan dengan mengembangkan dan mengontrol aset yang dimiliki, untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan karyawannya, dan untuk menciptakan keuntungan yang signifikan bagi para pemegang saham.

4.2.4. Target Audience Metro TV

Target audience Metro TV adalah :

Tabel 4.1
Target Audience Metro TV

Stasiun TV Lain	Metro TV
Me – too product : 90%	Berita/Informasi : 70% Hard News 24 hours
Entertainment: 10% News	Entertainment : 30%
Sign on – sign off	75 – 85% in house production
15 – 25% in house production	Target audience = segmented M/F , AB, 20+
Target audience : All Segment	

Keterangan :

M/F : Male / Female (Pria / Wanita)

20+ : Umur diatas 20 Tahun

Segment : Segmentasi dari pemirsa yang bias dipilah – pilah berdasarkan berbagai ketegori seperti jenis kelamin, umur, domisili, *expenditure*

Expenditure : Besarnya pengeluaran rata – rata per bulan oleh setiap individu untuk memenuhi kebutuhannya dan tidak termasuk tabungan.

Expenditure terbagi dalam kelas – kelas :

A : di atas 1 Juta / Bulan

B : 700.000,- s/d 1.000.000,- / Bulan

C1 : 500.000,- s/d 700.000,- / Bulan

C2 : 350.000,- s/d 500.000,- / Bulan

D : 250.000,- s/d 350.000,- / Bulan

E : di bawah 250.000,- / Bulan

Untuk memantau partisipasi dan jangkauan pemirsanya, Metro TV menggunakan 2 (dua) cara, yaitu :

1. Sistem riset yang kontinyu, melalui penilaian “Rating” , yang dilakukan oleh konsultan internasional : AC Nielsen
2. Sistem poling, yang diadakan secara kontinyu hamper setiap hari pada acara “Metro Siang” , “Metro Hari Ini”

Dan untuk meningkatkan kedekatan dengan Metro TV dengan pemirsanya, Metro TV memberikan kesempatan kepada pemirsa untuk melakukan tanya – jawab secara langsung melalui telpon *interactive / dialog interactive*

4.2.5. Konsep Program Metro TV

- Perencanaan pola program Metro TV di dasari beberapa hasil riset. Kegunaanya adalah untuk mendapatkan *audience* sebanyak mungkin dan

Universitas Indonesia

semajemuk mungkin pada setiap kurun waktu tertentu agar dapat menarik pemasang iklan.

- Banyak *audianceper* program setiap harinya dipantau oleh sebuah perusahaan konsultan International yang khusus mengadakan pemantauan dalam bentuk rating untuk dunia pertelevisian. Dengan demikian dapat diketahui banyaknya pemirsa yang menonton pada setiap program di Metro TV maupun di TV lainya (Kompetitor)
- Pembagian banyaknya program muatan berita (*News*) dan entertainment (*non – news*) adalah :
 - a. Untuk hari Senin s/d Jum'at (Hari Kerja) : 60% *news* , 40% *non – news*
 - b. Untuk hari Sabtu & Minggu (Weekend) : 40% *news* , 60% *non – news*

4.2.6. Kategori dan Pembagian PROGRAM Metro TV

1. News / Berita :

- A. Pagi : Metro Pagi (Indonesia)
Metro This Morning (Inggris)
Metro Xin – Wen (Mandarin)
Market Review
- B. Siang : Metro Siang (Indonesia)
Market Review (Berita dari BEJ)
- C. Sore : Public Corner (Indonesia)
Metro Hari Ini (Indonesia)
- D. Malam : Metro Malam (Indonesia)

Dan HEADLINE NEWS disetiap jam selama 24 jam

2. Dialog Interactive / Talkshow

- Oprah Winfrey Show
- Breakfast Club

Universitas Indonesia

- Editorial Media Indonesia
- Today's Dialogue
- Indonesia Solution
- Economic Challenges
- Beauty & Style
- Kick Andy

3. Lifestyle

- Famous Homes and Hideaways
- The Plaza
- Sagas
- Made in Germany
- Motor Cruise
- Fame & Fortune
- Euro

4. Creative Media Placement

- Quiz
- Flight Schedule
- Product Launching
- Filler Promo

5. Reality

- Back to the floor
- Trouble at the Top
- Indonesian Star
- Touch The Car
- Panasonic Big Ball
- The Scholar Indonesia

6. Sport

- Sport Corner
- Spirit Football
- Metro Sports
- Smart Drive

7. Info Tech

- Made in Germany
- E Lifestyle
- Tomorrow Today
- Technology World
- Euro Maxx Highlights

8. Health

- Healthy Life
- Fit & Fresh
- World Health Magazine
- Healthy Home

9. Art and Culture

- Oasis
- Maestro
- Arts & Unlimited
- The Music Room
- Showbiz News
- Metro Music special
- Latin Night
- Classical Masterpieces
- Periscope
- Art 21

4.3. Strategi Metro TV dalam Industri

4.3.1. Strategi Manajemen

Sebagaimana telah diketahui bersama bahwa mengelola bisnis penyiaran sangatlah sulit dan menantang jika dibandingkan dengan industri lainnya. Mengelola media penyiaran pada dasarnya adalah sama halnya dengan mengelola manusia. Pengelola stasiun siaran haruslah terlebih dahulu mempunyai tujuan sebelum menjalankan roda perusahaannya. Sebuah organisasi, termasuk di dalamnya organisasi media, harus menetapkan visi dan misi. Visi dan misi inilah yang nantinya akan dijadikan acuan dalam menggerakkan roda perusahaan.

Secara umum visi diartikan sebagai kemampuan melihat atau gagasan mengenai apa yang anda pikirkan mengenai sesuatu yang seharusnya seperti apa (Longaman, 2003). Atau dengan kata lain visi adalah cita- cita ideal di masa depan. Sedangkan misi adalah tujuan yang akan dicapai melalui serangkaian tindakan.

Di awal berdirinya, Metro TV memang telah menetapkan dirinya sebagai stasiun TV berita yang cepat, akurat dan terpercaya dalam pencapaian berita. Sebagaimana diungkapkan oleh *Strategic Manager* Metro TV, Agus Masrianto, bahwa Metro TV berdiri sebagai televisi pertama yang menjadikan berita sebagai komoditas utamanya guna mewujudkan masyarakat yang pintar dan mampu berfikir kritis.

“Visi dan Misi kita adalah ingin menjadi TV berita yang cepat, akurat dan terpercaya dalam pencapaian berita. Kita juga menawarkan alternatif program yang berkualitas. Kita juga berusaha menjaga loyalitas pemirsa dan pengiklan. Selain itu kita juga ingin mempercepat pemahaman tentang demokrasi di bangsa Indonesia, sehingga masyarakat bisa lebih cepat pintar dan mampu berfikir kritis.” jelasnya.

Guna mewujudkan visi dan misi tersebut, maka diperlukan orang- orang yang menggerakkan roda perusahaan. Dalam perusahaan media, keberhasilan sebuah media penyiaran didasarkan pada kreativitas individu yang terlibat di

Universitas Indonesia

dalamnya. Namun, kualitas SDM yang dimiliki belum mencukupi tanpa disertai dengan kemampuan pemimpin media penyiaran yang bersangkutan dalam mengelola industri tersebut.

Sebagai stasiun televisi berita, tentunya tidak sama dalam mengelola stasiun televisi pada umumnya. Sebagai stasiun televisi berita, Metro TV dituntut untuk memproduksi sebuah tayangan hampir di setiap jam. Sebagaimana diungkapkan Agus, bahwa jam produksi di stasiun televisi berita terbilang padat jika dibandingkan dengan stasiun televisi lainnya.

“...Enaknya tv biasa, jadwal tayangnya tidak seketat kita. Karena tv berita seperti metro tv ini hampir tiap jam kita produksi. Selain itu kita yang pertama menjadi tv news, berarti kita harus bisa menjadi tv pertama dalam penyampaian berita,” jelas Agus.

Selain itu, Henny, *PR and Publicity Manager* Metro TV, menambahkan bahwa Metro TV juga mempunyai jam kerja yang berbeda dengan stasiun televisi lainnya.

“ Selain itu, juga masalah jam kerja kita juga berbeda. Misalnya, ada beberapa teman-teman kita yang pindah dari stasiun tv lain ke Metro itu gak mudah, karena ia harus menyesuaikan ritmenya. Yang biasa mungkin di stasiun tv lain itu hanya 5 jam, di sini bisa 18 jam itu news. Dan apabila kita tertinggal atau kalah cepat dengan stasiun tv lain itu bisa menjadi penyesalan tersendiri....” tegas Henny

Untuk memenuhi tuntutan tersebut, sebuah stasiun televisi berita haruslah mempunyai SDM yang memadai. Membentuk sebuah SDM yang berkualitas bukanlah hal yang mudah. Banyak tahapan yang harus di lalui dalam mendapatkannya, seperti *recruitment*, *training* dan lain sebagainya. Metro TV pun sadar akan hal tersebut. Sebagai stasiun Televisi Berita, Metro TV mempunyai prosedur sendiri dalam mencari dan menghasilkan SDM yang berkualitas. Di mulai dari standarisasi pendidikan ketika merekrut calon pegawai hingga pemberian *training* kepada karyawan baru.

“ Yang pasti harus punya kualitas yg baik, dengan penilaian yang ketat. Misalnya minimal mesti S1, Toeflnya dan IPK - nya pun ada ketentuannya , sedangkan di televisi lain D3 pun masih diterima tetapi di Metro TV tidak bisa kalau hanya D3. Selain itupun juga harus dilihat kemampuannya juga dengan cara ada trainingnya dulu sebelum benar – benar terjun ke Metro TV. Misalnya saja kita pernah *management trainee* program untuk karyawan baru yang kita gembelng selama 1 tahun tahun penuh untuk bisa mendapatkan orang – orang yang terbaik,kalau orang – orang tersebut tidak kuat mental maka tidak akan bias bertahan. Dan kita juga ada *regular training* internal sesuai dengan departementnya. Kalau untuk *news* biasanya kita ada pelatihan secara teknis atau pertukaran program dengan televisi asing lainya atau televisi lain di Asia Pacific dengan mendatangkan nara sumbernya langsung lainya,” tegas Henny.

Tak hanya itu, untuk menciptakan SDM yang berkualitas dan meningkatkan profesionalisme karyawan, sebuah perusahaan harus menanamkan etos kerja yang baik bagi karyawannya. Etos kerja secara umum merupakan semua kebiasaan baik yang berlandaskan etika yang harus dilakukan di tempat kerja, seperti: disiplin, jujur, tanggung jawab, tekun, sabar, berwawasan. kreatif, bersemangat, mampu bekerja sama, sadar lingkungan, loyal, berdedikasi, bersikap santun, dsb. Seorang pekerja atau pemimpin yang hebat kepandaian/kecakapannya, tetapi tidak jujur atau tidak bertanggung jawab, tidak disiplin atau tidak loyal, misalnya apalagi tak mampu bekerja sama, pasti dapat merugikan perusahaan.

Setiap organisasi bisnis memerlukan fleksibilitas yang tinggi dengan budaya kerja dengan tingkat kepercayaan yang tinggi. Tujuannya adalah untuk membangun kredibilitas yang memberikan rasa percaya kepada setiap orang, bahwa budaya kerja organisasi berjalan dengan etos kerja yang terukur dalam sebuah sistem, prosedur, dan kebijakan, yang mampu secara konsisten memenuhi harapan dari para *stakeholdernya*.

Metro TV menanamkan budaya kerja kekeluargaan pada organisasi perusahaannya. Setiap karyawan menghargai dan mempunyai hak dan kewajiban masing- masing yang harus dipenuhi. Sebagai industri televisi yang pekerjaannya cenderung dilakukan secara *teamwork*, etos kerja yang baik tentunya sangat diperlukan dalam keberhasilan perusahaan.

Universitas Indonesia

“Di Metro Tv bisa dibilang suatu perusahaan yang situasinya menanamkan rasa kekeluargaan. Tetapi kita juga harus memegang teguh profesionalisme kita, kejujuran, kedisiplinan bekerja didalam team work harus juga diperhatikan. Karena kita ingin mereka menjadi orang yang professional, berwawasan, selalu bisa bekerjasama dengan yang lain karena kita tidak mungkin bekerja sendiri, harus dengan team work. Rata – rata karyawan disini sudah ada yang bertahan sampai lima tahun lebih, karena kita mengharapkan profesionalisme tetapi kita juga tidak kaku. Bisa dibilang dinamis, kita rata – rata karyawannya santai tapi kita juga harus meng up date diri supaya tidak ketinggalan,” jelas Henny

Etos kerja sebenarnya mengajarkan kepada setiap sumber daya manusia, untuk mengembangkan cara-cara kerja yang efektif, kreatif, sinergik, dan produktif, dalam semangat memberikan pelayanan prima. Etos kerja yang baik harus selalu dibekali dengan pengetahuan, keterampilan, teknologi, dan keinginan untuk selalu melayani stakeholders dengan optimal. Oleh karenanya, Metro TV tidak jarang melakukan pengembangan SDM guna meningkatkan profesionalitas karyawannya. Tidak hanya dengan menyediakan fasilitas seperti perpustakaan dan jaringan internet saja, melainkan Metro TV juga melakukan pengembangan SDM dengan cara pengiriman beberapa karyawannya untuk belajar pada beberapa stasiun lainnya yang ada di luar negeri.

“...kita pernah juga mengirim team kita ke Negara lain untuk belajar. Jadi prinsipnya kita harus terus mengejar ilmu sampai kemanapun supaya bisa berkembang,” tambah Henny

Dalam mengembangkan sebuah iklim dan etos yang baik dalam perusahaan maka haruslah ada sebuah koordinasi dan komunikasi yang baik. Komunikasi dan koordinasi dilakukan untuk melihat dan menganalisis segala hal yang terjadi dalam perusahaan sehingga dapat diambil tindakan dengan segera.

Di dalam manajemen Metro TV, Komunikasi secara formal antar bidang diadakan setiap minggu oleh seluruh departemen. Ini dilakukan untuk melihat apakah ada bagian yang sedang bermasalah, baik itu bagian PR atau departemen lainnya yang mungkin bisa dibantu penyelesaiannya oleh departemen lain. Selain itu, pada bagian pengembangan program, Metro TV memiliki dua *meeting*, yaitu *meeting* pengembangan yang berisi ide-ide yang berhubungan dengan

Universitas Indonesia

pengembangan program dan penjualan. Selain itu ada forum KPP (Komisi Pemantau Program). Forum ini untuk memantau program dari stasiun lain yang ingin di terapkan di Metro tv.

Pada divisi penjualan *meeting* dilakukan tiga kali sehari. *Meeting* ini dilakukan untuk melihat pencapaian *sales* setiap minggu berapa atau setiap bulannya, dari mana saja dan apa lagi yang akan dilakukan untuk meningkatkannya lagi.

Departemen Pemberitaan, sebagai salah satu departemen penting di Metro TV juga melakukan *meeting* harian untuk menentukan liputan-liputan yang akan diberitakan. Dalam *meeting* ini, reporter tidak mempunyai kuasa dalam menentukan peliputan.

“Kalau di News sama dengan yang lain. Para reporter bisa dibilang level bawah di news, disitu ada yg namanya coordinator liputan, produser program, manager news sampai Pimpinan Redaksinya. Biasanya kalau dari sisi kreatifitas reporter tidak boleh terlalu kreatif. kita jg ada batasannya agar *editorial quality*- nya jelas mana yg boleh dan tidak,” jelas Henny.

Setiap harinya, pada pukul 7.00 WIB, produser membicarakan agenda *meeting* harian. yang akan membicarakan berita apa yang akan ditayangkan pada Program Metro Siang. Sedangkan pada pukul 15.00 WIB *meeting* kembali untuk membahas yang Metro Sore dan pukul 19.00 WIB *meeting* untuk Metro Malam sampai pagi menjelang.

Kondisi pekerjaan yang begitu padat tentunya tidak menutup kemungkinan terjadinya kejenuhan. Untuk mengantisipasi hal ini, maka perlunya sebuah motivasi untuk meningkatkan kembali gairah karyawan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Dalam organisasi Metro TV, motivasi tidak selalu diberikan dalam bentuk uang. tetapi dalam bentuk lainnya. seperti umroh dan sebagainya.

“Bagi karyawan yang berprestasi, kita memberikan penghargaan yang bentuknya tidak selalu berupa uang, misalnya paket umroh dan sebagainya. Kadang- kadang kita juga mengadakan *family gathering*. untuk keluarga.” jelas Henny

Universitas Indonesia

Dalam sebuah perusahaan, karyawan adalah harta yang harus dirawat dan dikelola secara sistematis dan profesional. Perusahaan tanpa karyawan-karyawan yang hebat dan handal, pastilah akan mengalami kesulitan dalam upaya mencapai kinerja yang diinginkan.

Secara garis besar, Metro TV melakukan pengelolaan manajemen perusahaannya tidak jauh berbeda dengan perusahaan pada umumnya. Langkah-langkah seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan diterapkan dalam manajemen Metro TV. Melalui Meeting yang dilakukan selama berkala, Metro TV menetapkan rencana- rencana strategis, menjalankannya, dan mengevaluasinya.

Fungsi- fungsi manajemen tidak hanya diterapkan pada level atas, melainkan diterapkan juga pada internal departemen, karena setiap departemen mempunyai fungsi dan tanggungjawabnya masing- masing. Misalkan dalam departemen News, Perencanaan di buat untuk menetapkan hal- hal apa saja yang akan di tayangkan sebagai berita dan menetapkan siapa saja yang menjadi tanggungjawab dalam peliputan dan produksi berita tersebut hingga layak tayang. Kemudian proses produksi tersebut dievaluasi kembali sebagai bahan masukan berikutnya.

Pengawasan dalam tubuh manajemen Metro TV dilakukan oleh level- level atas dalam manajemen seperti menejer ataupun direktur. Bahkan tidak jarang pemilik juga turut campur dalam pengawasan jalanya perusahaan.

Komunikasi yang dibentuk dalam manajemen Metro TV cenderung lebih banyak kepada komunikasi kelompok. Hampir segala sesuatu hal yang menyangkut pekerjaan di bahas di dalam *meeting*, baik internal departemen maupun antar departemen.

4.3.2. Strategi Produk

Produk dalam perusahaan media televisi adalah berupa program siaran. Dalam menyusun program siaran, pengelola program tentulah tidak dapat

Universitas Indonesia

menyusun program menurut selera sendiri. Pengelola program mungkin mempunyai selera yang baik dalam memilih program, namun bukan jaminan bahwa publik akan menyukai setiap program yang ditawarkannya. Mengetahui secara persis apa yang diinginkan audiens merupakan hal yang penting dalam industri penyiaran.

Metro TV dituntut harus bisa menghadirkan tayangan berita yang cepat dan terpercaya. Hal ini berkenaan dengan *image* Metro TV sebagai stasiun televisi berita pertama. Jika sebagian besar tayangan adalah berita, maka Metro TV harus mampu mengemas berita itu dengan berbagai suguhan yang berbeda.

Program Metro TV terdiri dari 70% berita (News), yang ditayangkan dalam 3 bahasa yaitu, Indonesia, Inggris dan Mandarin ditambah dengan 40% *infotainment* maupun *entertainment* yang bersifat edukatif.

“Kalau product itu 70% berita, berita saja kita ada beberapa product ada Mandarin, English, Dialog dan Debat, Regular News, ada Index Report dsb. Dan itu masing- masing memiliki orang yang ahli di bidangnya. Karena itu berkontribusi terhadap 70% penayangan...” jelas Agus

Dengan mayoritas program terdiri dari berita, Metro TV dapat menekan biaya produksi hingga seminimal mungkin. Namun, Jika Metro TV hanya mengandalkan program berita saja tentu akan sulit untuk memenuhi target pemasukan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perlu kreatifitas dalam menayangkan program lainnya yang sekiranya cukup menjual.



Gambar 4.2

Tayangan Headline News Di Metro TV

Universitas Indonesia

Metro TV menawarkan kurang lebih ada 100 Program dalam sebulan. Disamping program yang diproduksi sendiri, Metro TV juga membeli beberapa program, misalnya program *Animals- animals* , Oprah, dan beberapa program lainnya. Jika dirangkum ada sekitar 17 Kelompok (Genre) / *Product Line* yang ditayangkan di Metro TV.

“Kurang lebih total ada 100 Program dalam sebulan, karena yang regular memang sudah ada yang dari pagi sampai malam tapi ada lagi program- program yang kita beli juga, misalnya program *Animals- animals* , Oprah, dan beberapa program lainnya.. Jadi cukup banyak juga ya program kita, Cuma kalau misalnya kita rangkum kita punya 17 Kelompok (Genre) / *Product Line*, terdiri dari: Head Line News yang setiap jam, ada regular News yang setiap Pagi/Siang/Sore/Malam ada Bahasa Inggris Mandarin, ada juga rangkuman berita, Sport dalam bentuk ulasan, Economic, Soft News, Investigation, Talk show, Travel Live Style, Hobbies. Reality show dll,” jelas Agus

Dari sekian banyak program yang di tawarkan, terdapat sekitar 7 sampai 10 program yang di unggulkan oleh Metro TV. Namun, program unggulan tersebut dapat berganti- ganti. Program unggulan akan dilihat secara *performance* dan rating untuk melihat kualitas dan minat khlayak. Jika bagus, maka program tersebut akan diteruskan.

Merencanakan dan memilih program bukanlah semata-mata urusan departemen program, melainkan hasil kerjasama antar beberapa departemen. Departemen- departemen tersebut harus bisa bahu- membahu dalam menghasilkan program terbaik yang dapat meraih khlayak dan memasarkan iklan sebanyak- banyaknya. Selain itu juga diperlukan riset terhadap selera audien sebelum membeli suatu program. Belum tentu program yang sukses di suatu Negara akan sukses juga di Negara Lainnya. Dengan adanya koordinasi antar bidang yang diterapkan oleh Metro TV tiap minggunya, Metro TV mencari alternatif- alternatif baru dalam membuat program baru yang dapat di jual.

“...setiap minggu kita ada meeting di lintas bidang. Komunikasi secara formal antar bidang diadakan setiap minggu oleh seluruh

Universitas Indonesia

Departemen. Disitu kita saling sharing, apakah ada bagian yg sedang bermasalah entah itu bagian PR atau yang lainnya yg bisa dibantu oleh dept lain,” jelas Heny.

Seperti program Oprah Winfrey di Metro TV. Acara ini terbilang sukses ditayangkan di Indonesia dan beberapa negara lainnya. Di Amerika Serikat, acara yang dipandu oleh Oprah Winfrey telah mengantungi kesuksesan besar (Starubhar dan LaRose, 2006). Bahkan Oprah yang mendapat julukan ‘Ratu Media’ berhasil mempengaruhi proses dan produk legislasi politik nasional AS. Di tahun 1994, Presiden Clinton menandatangani UU Oprah yang ditujukan untuk melindungi anak-anak dari pelecehan. Selain itu juga, Oprah juga memasukan dalam show diskusinya tentang buku dan pengarangnya, agar kesadaran dan kegemaran membaca public semakin meningkat. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh besar Oprah terhadap publik.

Dengan mengusung konsep yang hampir serupa, Metro TV membuat sebuah program yang dinamakan KICK ANDY. Kick Andy merupakan acara baru di Metro TV yang berupa talkshow yang dipandu oleh Andy F Noya. Penampilan Andy F Noya sendiri cukup menghibur. Meskipun tema yang diusung cukup berat. Tetapi dalam pembawaannya Andy bisa membawa ke suasana lebih cair.

Setiap penunculannya, Kick Andy menghadirkan beberapa nara sumber dan tema yang diangkat adalah hal-hal yang cukup kontroversi di masyarakat seperti masalah gay, kekerasan dalam rumah tangga, dan lain-lain.



Gambar 4.3

Tayangan Oprah Winfrey di Metro TV

Universitas Indonesia



Gambar 4.4
Tayangan Kick Andy Di Metro TV

Dari beberapa hal di atas nampak bahwa Metro TV melakukan spesialisasi dalam penayangan berita yang belum dilakukan oleh stasiun tv lainnya sebelumnya. Berita yang disuguhkan oleh Metro TV berbentuk penayangan berita dalam setiap jam. Selain itu, Metro TV juga menyuguhkan penayangan berita dalam tiga bahasa yaitu Indonesia, Inggris dan Mandarin. Isi berita serupa, hanya bahasanya saja yang berbeda. Namun sayangnya, kini sebagian dari spesialisasi tersebut telah diambil oleh stasiun televisi lainnya. Hampir setiap stasiun televisi juga menghadirkan berita informasi setiap jam.

Di program tayang lainnya, Metro TV melakukan diversifikasi konsentrik dengan menambah program- program baru yang tetap berkaitan dengan program-program sebelumnya. Strategi ini dilakukan guna menjaga *image* Metro TV yang bernuansa pendidikan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Agus, bahwa dalam setiap membuat atau membeli program Metro TV haruslah berdasar pada visi dan misi perusahaan yaitu mendidik, mencerdaskan dan kritis. Seperti dijelaskan oleh Agus;

“...kita harus punya program yang mendidik, mencerdaskan dan kritis. Selama ada unsur itu kita ambil, meskipun kuis pun kalau kita mampu secara financial yang membuat kritis itu kita ambil juga.”

Bagi stasiun TV seperti Metro TV, komitmen sangatlah perlu dipegang. Statusnya sebagai *nichers* dalam industry dengan mengusung berita sebagai komoditas utamanya dituntut untuk dapat fokus dan loyal terhadap pemirsanya. Dengan menghadirkan inovasi- inovasi produk baru dengan program yang tetap pada jalurnya, Metro TV akan dapat menjaga pemirsanya.

4.3.3. Strategi Pemasaran

Sebagaimana telah dijabarkan diatas, bahwasanya Metro TV adalah televisi berita 24 jam pertama di Indonesia yang mulai mengudara pada tanggal 25 November 2000. Sebagaimana kita ketahui bahwa sebelumnya memang belum ada televisi yang mengambil segmen sebegitu khususnya. Sebagaimana dijelaskan oleh *PR & Publicity Manager* Metro TV, Henny Puspitasari, bahwa segmen pasar dipilih berdasarkan keinginan awal sang pemilik untuk membuat sebuah stasiun televisi yang berbeda dengan stasiun lainnya.

“ Di awal tahun berdirinya Metro TV sekitar tahun 99 itu sedang jaya- jayanya telenovela. Semua televisi sama isisnya. Jadi, tidak ada pilihan bagi pemirsa dalam hal program tayangan. Oleh karena itu pada akhirnya pemilik memutuskan untuk membuat sebuah stasiun televisi berita pertama dan yang paling terdepan. Jadi, kita tidak ikut- ikutan dengan tren yang ada pada saat itu,” jelas Henny

Senada dengan Henny, Agus Masrianto, *Strategic Manager* Metro TV, menambahkan bahwa Segmen *TV News* yang dikembangkan Metro TV merupakan sebuah langkah awal dalam memasuki industri penyiaran televisi yang sangat kompetitif.

“...Makanya, kita mencoba menampilkan perspektif baru dalam penayangan berita. Dengan adanya Metro TV pemirsa dapat menyaksikan berita tiap jam. Tidak seperti dulu yang hanya pada jam- jam tertentu saja. Mengambil segmen yang berbeda itu sebenarnya menjadi salah satu strategi marketing juga...” Tambah Agus

Mengutip dari pernyataan Agus, bahwa mengambil segmen yang berbeda merupakan salah satu strategi *marketing* yang diterapkan oleh Metro TV dalam memasuki pasar. Dengan memfokuskan diri sebagai stasiun televisi berita, Metro TV berusaha menembus pasar industri penyiaran.

Strategi fokus ini bergantung pada segmen industri yang memiliki ukuran cukup besar dan memiliki pertumbuhan yang bagus dan tidak penting untuk keberhasilan pesaing lain. Strategi ini sangat efektif ketika konsumen memiliki preferensi atau persyaratan yang unik dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk berspesialisasi dalam target atau segmen yang sama.

Industri penyiaran televisi di Indonesia telah menjadi industri yang besar dengan pangsa pasar yang besar pula. Namun, besarnya industri ini cenderung homogen. Produk yang ditampilkan pun berupa program tayang hampir seragam. Tidak ada stasiun televisi yang menawarkan sebuah program yang berbeda dengan yang lainnya. Dari kondisi inilah Metro TV masuk sebagai stasiun televisi dengan segmen yang berbeda. Dengan memfokuskan diri sebagai TV Berita pertama, Metro TV mempunyai peluang yang besar dalam meraih khalayak meskipun dalam kondisi yang sangat segmentif.

Dengan kondisi yang seperti ini, maka Metro TV harus mempunyai sebuah strategi pemasaran yang tepat guna meraih pasar. Tugas utama bagian pemasaran adalah menyakinkan calon pemasang iklan bahwa uang yang ia keluarkan untuk memasang iklan itu tidak akan percuma dan tentu saja akan memberikan hasil yang diharapkan. Bagian pemasaran dituntut untuk lebih proaktif mendekati klien ataupun calon klien.

Penerapan strategi *Marketing Plan* dan *Marketing Mix* tentunya sangat berguna dalam pemasarannya. *Marketing Plan* Metro TV dilakukan dengan memperhatikan segmen yang dituju yaitu masyarakat menengah ke atas. Target audiens pun diambil pria dan wanita dengan usia 20 tahun ke atas. Posisi Metro pun sudah cukup kuat dengan menguatkan dirinya sebagai stasiun televisi berita pertama yang menyajikan berita secara cepat dan tepat.

Tak hanya itu, Metro TV juga telah menerapkan Strategi *Marketing Mix*. Metro TV membuat banyak produk yang disesuaikan dengan minat pasar namun

Universitas Indonesia

tetap fokus pada tayangan-tayangan yang bernuansa informatif dan mendidik. Secara harga pun bisa dikatakan cukup bersaing. Tempat pemasaran yang dilakukan Metro TV pun juga beragam. Tak jarang Metro TV memasarkan dan mempromosikan program tayangan melalui billboard dan beberapa media *advertising* lainnya. Namun, kebanyakan pemasaran produk dilakukan melalui mediana sendiri atau yang masih berada dalam Media Group.

Sebagai stasiun televisi dengan cakupan pasar yang sempit, Metro TV memang dapat dikatakan berhasil dalam menciptakan ceruk pasar baru dengan *Blue Ocean strategy* yang diterapkannya. Namun dalam memasarkan program-program yang ditayangkan, cenderung menerapkan strategi yang sama dengan stasiun televisi pada umumnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Agus;

“ Secara umum sama, tapi mendekati advertiser tertentu berbeda karena kita lebih banyak menjalankan marketing komunikasi jadi tidak hanya jual- jualan iklan biasa saja.”

Berdasar keterangan di atas, jelas bahwa tidak ada yang istimewa dalam penerapan strategi pemasarannya. Padahal, sebagai industri yang memiliki ceruk pasar yang kecil diperlukan sebuah strategi yang berbeda dalam memasarkan program- program tayang. Metro TV harus lebih memahami kelompok pelanggan sasaran dengan baik sehingga dapat memenuhi kebutuhan mereka secara lebih baik pula.

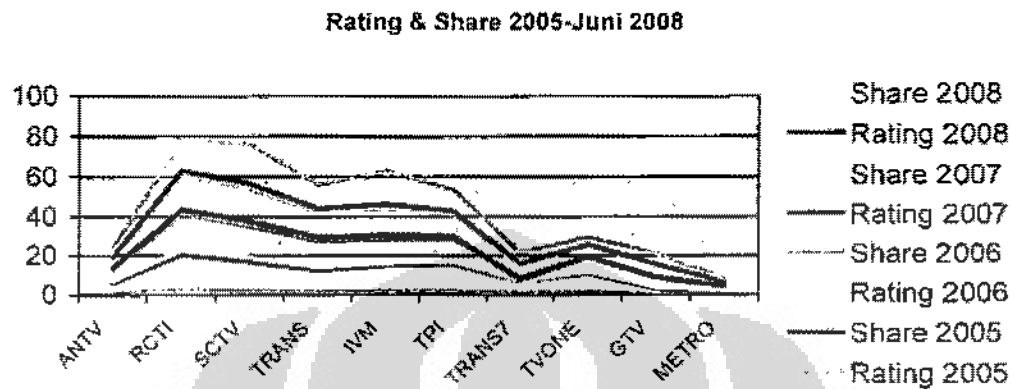
4.4. Performa Metro TV Dalam Industri

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa ada 4 (empat) klasifikasi dalam kompetisi berdasar cara bermain pemain pasar dalam target pasar yang terdiri dari *leading*, *challenging*, *following* dan *niching*.

Dalam industri penyiaran televisi, RCTI masih memegang posisi sebagai *market leader*. Diikuti oleh SCTV dan Trans TV sebagai *market challenger*, indosiar, ANTV, Trans7, TPI sebagai *market follower* dan TV One, Global TV dan Metro TV sebagai *Market Nicher*. Dalam formasi pasar seperti ini, Metro TV

Universitas Indonesia

berada dalam satu level yang sama dengan 3(tiga) stasiun televisi lainnya namun hanya TV One yang memiliki wilayah *niching* yang sama dengan Metro TV.



Gambar 4.5
TV Share dan Rating dalam Diagram

Sumber: AC. Nielsen

Posisi Metro TV sebagai stasiun TV berita telah mendapatkan pesaing baru yaitu TV One. TV One sebagai pendatang baru mampu meraih *share* yang lebih tinggi dari Metro TV. Sebagai stasiun televisi yang lebih dulu berdiri, Metro TV seharusnya lebih sensitif dalam melihat kondisi ini. Berada pada wilayah *niching* yang sama, tentunya merupakan ancaman terbesar bagi Metro TV, ketimbang stasiun TV lainnya. Sebagaimana dijelaskan oleh Agus:

“Industri TV di Indonesia kan masih terbilang muda. Jadi, kalau ada pesaing baru justru itu membuat kita semakin melek. Cuma kita berharap ini merupakan kompetisi yang positif dan kita juga berharap pemerintah pemegang regulasi harus memperhatikan alat-alat yang lain. Misalnya risetnya, aturan mainnya, misalnya di tv berita itu iklannya seperti apa, dan sebagainya. Yang pasti kita inginya pemerintah jangan memaksa kearah persaingan sempurna, karena kita punya blue ocean dan struktur program yang berbeda. Tidak bisa dipaksakan misalnya stasiun tv ini dapat satu, maka stasiun tv lainya harus mendapatkan yang sama.”

Universitas Indonesia

'Melek' saja dirasa tidak cukup. Untuk dapat bersaing, Metro TV perlu untuk membuat strategi baru dalam menyikapi hal tersebut. Sebagai *nicher*, Metro TV harus dapat mencari ceruk pasar yang aman dan menguntungkan. Yang paling penting adalah bagaimana mencari sesuatu program yang baru, yang tidak mungkin dilirik oleh kompetitor. Sebagaimana dijelaskan oleh Agus:

"...Kita selalu mencari blue ocean yang baru, itu bisa dari programnya atau dengan cara bagaimana meng- *create advertiser*. Jadi prinsip small but beautiful itu masih kita pertahankan, dan pengembangan- pengembangan yang tadi masih dilakukan sedangkan persaingan pasar berubah metro tv pun juga harus berubah, tapi bukan berarti perubahannya itu harus mengikuti pasar seperti itu tapi inovasi apa lagi yang bisa dilakukan oleh metro tv. Karena kalau tidak kita akan mengeluarkan biaya yang tinggi, misalnya bisa jadi rating yang sedang naik empat mata lalu tiba – tiba metro tv mengikuti program empat mata tersebut, bayar Tukul mungkin kita akan juga membayar Tukul yang lain dengan harga yang lebih mahal, mau sampai kapan bisnis seperti ? Kita tidak melakukan itu."

Blue ocean adalah sebuah teknik agar perusahaan dapat menciptakan ruang pasar baru yang belum terjelajahi (belum ada pesaingnya) dengan memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada sehingga kompetisi tidak relevan lagi karena aturan permainannya baru diciptakan. *Blue Ocean strategy* merupakan strategi yang berfokus pada: penciptaan pasar baru (yang bahkan sama sekali tidak dilirik oleh kompetitor), penciptaan nilai baru pada produk, penciptaan dan yang paling penting adalah membuat kompetisi menjadi tidak relevan (Kim dan Mauborgne, 2005).

Pada umumnya, strategi perusahaan dalam pasar seperti strategi militer dalam peperangan, yaitu strategi yang menjelaskan bagaimana caranya melawan dan menghadapi musuh, memperebutkan sepetak tanah dengan luas yang terbatas dan berjumlah tetap. Padahal dalam persaingan industri pasar tidak pernah konstan. Pasar akan terus menerus bergerak mengikuti perkembangan. Dengan kondisi ini, perusahaan yang menjalankan strategi militer menerima faktor yang menjadi pehambat utama dalam perang yaitu, keterbatasan daerah dan perlunya mengalahkan musuh untuk bisa berhasil. *Blue Ocean* justru memanfaatkan

Universitas Indonesia

kelebihan khas dari dunia bisnis, yaitu kemampuan menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya.

Metro TV adalah sebuah stasiun televisi yang menerapkan *Blue Ocean Strategy* dengan menciptakan ruang pasar baru di bisnis televisi Indonesia. Di awal berdirinya, Metro TV memiliki konsep agak berbeda dengan yang lain, sebab stasiun televisi ini hanya memusatkan acaranya pada siaran berita saja. Lalu dalam perkembangannya, stasiun televisi ini kemudian juga memasukkan unsur hiburan dalam program-programnya dengan tetap menjaga konten berita. Dapat dikatakan bahwa stasiun televisi ini adalah stasiun pertama di Indonesia yang menyiarkan berita dalam bahasa Mandarin dan juga menayangkan siaran internasional berbahasa Inggris pertama di Indonesia yang dapat disaksikan dari seluruh dunia. Selain itu, stasiun ini yang pertama kali menayangkan *running text* dengan konten berita dalam acara apapun. Konten berita dikemas dengan baik dan atraktif sehingga informasi tidak tampil sebagai sesuatu yang 'kering' tetapi mampu menarik dan mampu menginspirasi khalayak.

Ketika sebagian besar stasiun televisi menyajikan konten yang serupa dengan keseragaman komposisi tayang, Metro TV tampil dengan identifikasi produk yang berbeda dan khas. Ketika stasiun televisi berlomba menyajikan ajang kontes bakat yang mengutamakan penampilan, Metro TV tampil dengan mengadakan ajang kontes bakat yang mengedepankan intelektualitas dan kreativitas, bahkan dengan hadiah utama sebuah beasiswa, bukannya mobil atau barang mewah lainnya. Ketika stasiun lain begitu intensif menyajikan acara *infotainment*, Metro TV cukup dengan menyajikan info-info film atau musik terbaru tanpa merasa perlu mengulik sisi kehidupan pribadi sang artis. Metro TV juga tidak tergiur dengan menampilkan acara sinetron yang dapat membius khalayak dalam realitas yang semu.

Dalam hal pemilihan program, sang pemilik masih turut campur. Dalam hal ini, ikut campur sang pemilik lebih kepada penjagaan agar program-program yang ditayangkan tetap pada jalurnya. Sebagaimana dijelaskan Agus bahwa:

"...Kalau kita berangkatnya dari Visi dan misi, yang jelas selama visi dan misinya jelas akan dijalankan. Tapi kalau interpersi dari

Universitas Indonesia

pemilik, intervensinya dilihat dari yang bagaimana dulu. Misalnya ada program dari luar masuk ke metro yang kurang mendidik, tiba-tiba lolos dari KPP kemudian bisa jadi owner melihat dan langsung ditolak. Ada contoh kasus seperti kuis yang agak-agak berbau seks itu akan langsung diprotes.”

Lebih lanjut, Agus menjelaskan bahwa dalam pemilihan program Metro TV memang sangat selektif. Hal ini bertujuan agar citra Metro TV sebagai televisi pendidikan dan *partner* pembangunan tidak luntur.

Metro TV dikenal sebagai stasiun televisi yang paling berkomitmen dengan pembangunan bangsa yang terlihat dari seringnya menjadi media partner dalam program-program pemerintah. Sebagai partner dalam pembangunan nasional dan perkembangan politik di tanah air, metro mendapatkan keuntungan. Citra sebagai media politik pun ikut melekat di dalam stasiun ini. Metro TV menjadikan dirinya sebagai stasiun televisi yang memberikan pendidikan politik terhadap masyarakat. Peluang inilah yang dimanfaatkan oleh Metro TV dengan mengambil keuntungan melalui iklan-iklan politik. Bahkan untuk meng-cover seluruh wilayah, Metro TV menempatkan orang-orangnya di beberapa daerah. Sebagaimana dijelaskan Agus:

“...Yang namanya tv terpusat di nasional, walaupun iklan di daerah ada. Tetapi iklan di daerah itu kecil dan agak sulit paling tidak sampai 5%, tetapi kita ada juga di Surabaya karena disurabaya orang-orangnya koordinasi juga dengan orang di nasional karena agencynya di pusat. Jadi yang kita lakukan umumnya sama dengan tv lain, yaitu pusat iklan adanya di nasional. Namun untuk iklan seperti PILKADA atau sejenisnya kita mengkhususkan sendiri AE nya AE untuk daerah dan itu bisa dari beberapa daerah tetapi tetap biro iklannya dari pusat juga.”

Metro TV memang stasiun televisi yang dapat diunggulkan dari sisi kualitas tayangannya. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh beberapa lembaga seperti Yayasan SET, Yayasan TIFA, ILTI, Habibie Centre, LSPR, Tayangan Metro TV menempati urutan teratas dari sisi kualitas.

Tabel 4.2
Program TalkShow Terbaik (February 2008)

No.	Nama Program	Frekuensi
1	Kick Andy (Metro TV)	127
2	Today's Dialogue (Metro TV)	12
3	Oprah Winfrey (Metro TV)	11
4	Dorce Show (Trans TV)	10
5	Empat Mata (Trans 7)	10
6	Lainnya	21

Tabel 4.3
Program Televisi paling berkualitas (February 2008)

No.	Nama Program	Frekuensi
1	Kick Andy (Metro TV)	90
2	Liputan 6 Petang (SCTV)	21
3	Si Bolang (Trans 7)	5
4	Metro Realits (Metro TV)	4
5	Lainnya	71

Tabel 4.4
Program Hiburan Terbaik (February 2008)

No.	Nama Program	Frekuensi
1	Super Mama (Indosiar)	21
2	Cahaya (RCTI)	10
3	Extravaganza (Trans TV)	9
4	American Idol (RCTI)	9
5	Bioskop Trans TV (Trans TV)	7

Universitas Indonesia

6	Mama Mia (Indosiar)	6
7	Azizah (SCTV)	4
8	Lainnya	115

Sumber: Hasil Riset Rating Publik, "Menuju Televisi yang Ramah Keluarga" Yayasan SET, Yayasan TIFA, ILTI, Habibie Centre, LSPR

Berdasarkan data di atas, nampak bahwa dari segi kualitas Metro TV memang diunggulkan. Dari beberapa program Talkshow yang diunggulkan, Kick Andy berhasil menempati posisi teratas yang diikuti oleh Today's Dialogue dan Oprah Winfrey, dimana keduanya merupakan program yang ditayangkan Metro TV. Kick Andy juga menempati sebagai program televisi paling berkualitas. Hanya pada program Hiburan saja Metro TV yang tidak masuk dalam kriteria program hiburan terbaik.

Dari segi kualitas tayangan, Metro TV memang berhasil mengungguli stasiun televisi lainnya. Namun, sangat disayangkan, Metro TV yang notabennya adalah stasiun televisi berita pertama di Indonesia tidak mampu mengungguli Liputan 6 SCTV.

Sebagai stasiun televisi berita, Metro TV seharusnya mampu menjadi yang terdepan. Namun, sangat disayangkan, dalam kenyataannya Metro TV belum mampu mengungguli stasiun televisi lainnya yang tidak menjadikan berita sebagai komoditas utamanya. Dalam riset yang sama, Tayangan berita Metro TV masih berada di bawah Liputan 6 SCTV.

Tabel 4.5
Program Berita Terbaik (February 2008)

No.	Nama Program	Frekuensi
1	Liputan 6 Petang (SCTV)	79
2	Metro Hari Ini (Metro TV)	22
3	Seputar Indonesia (RCTI)	18
4	Reportase Sore (Trans TV)	10

Universitas Indonesia

5	Buletin siang (RCTI)	5
6	Lainnya	57

Sumber: Hasil Riset Rating Publik, "Menuju Televisi yang Ramah Keluarga" Yayasan SET, Yayasan TIFA, ILTI, Habibie Centre, LSPR

Tidak dapat dipungkiri bahwa SCTV lebih dahulu berdiri jika dibandingkan dengan Metro TV, namun sebagai stasiun televisi berita seharusnya Metro TV dapat lebih memfokuskan diri pada penyuguhan informasi khususnya berita. Boleh dikatakan, informasi atau berita itu telah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari masyarakat modern. Dalam masyarakat modern, televisi telah menjadi bentuk baru bagi publik untuk dapat memperoleh informasi atau berita secara cepat. Peran televisi juga mengatasi sebuah pernyataan bahwa tidak semua orang dapat memiliki kesempatan untuk membaca Koran setiap hariya.

Saat ini, berita televisi memang belum menjadi sumber pertama dan utama untuk mendapatkan informasi, namun tidak lama lagi sesuai dengan perkembangan televisi dengan kecanggihan teknologinya, diduga berita televisi akan menjadi sumber berita yang pertama bagimasyarakat. Masyarakat menonton berita di televisi baru tahap permulaan, meski hasil rating menunjukkan bahwa program tersebut cukup kompetitif dengan program-program lainnya. Jika apresiasi penonton semakin meningkat, pada akhirnya akan menuntut nilai-nilai lebih dari berita televisi, baik dari segi kedalaman, kelengkapan, ketajaman dan keakuratan berita.

Untuk menghadapi hal tersebut, sebagai stasiun televisi berita Metro TV harus mampu menemukan inovasi baru guna mendapatkan predikat sebagai stasiun televisi berita pertama dan terdepan dengan mengungguli program-program berita yang ada pada stasiun televisi lainnya.

Dalam perjalanannya, Metro TV memang menduduki posisi Rating dan Share terbawah disbanding dengan stasiun televisi lainnya. Tercatat rating anak

usaha Media Group ini turun menjadi 0,2 persen pada Februari 2008. Sepanjang 2007, Metro TV di posisi ke-10 dengan rata-rata rating 0,2 persen.

Program Metro TV yang didominasi berita dan informasi memang masih belum bisa mengangkat stasiun televisi ini dari keterpurukan. Pola menonton masyarakat di Indonesia masih cenderung mengarah ke hiburan seperti sinetron dan sebagainya. Masih perlu waktu bagi stasiun televisi berita untuk mendapatkan perhatian khalayak.

Walaupun demikian, Metro TV tetap optimis untuk tetap bisa bertahan. Metro TV tetap beranggapan bahwa secara *content* TV-nya mempunyai kualitas yang bisa dibanggakan. Sebagaimana diungkapkan *Head of Corporate Communication* Metro TV dalam situs berita resmi Tempo (www.tempointeraktif.com), Adjie Soeratmadji mengatakan;

“...Rating yang rendah justru menjadi tantangan bagi *news television* untuk meningkatkan kreatifitas menyusun program dan pemasaran. Rating hanya ukuran kuantitatif, yang penting kualitasnya.”

Lebih lanjut, Adjie menjelaskan bahwa sumber pendapatan perusahaannya tidak bergantung pada iklan. Banyak sumber pendapatan lainnya yang bisa digali, misalnya program-program yang diminati sponsor.

“MetroTV melampaui target pendapatan Rp 285 miliar menjadi Rp 306 miliar pada 2007. Tahun ini, manajemen menargetkan *revenue* naik 20 persen...Kalau mengandalkan iklan, tak mungkin mencukupi target.”

Selain itu, Metro TV juga melakukan *manufer* baru dengan memperluas jaringan ke beberapa televisi di Negara lain. Tentunya hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari stasiun televisi ini. Sebagaimana dijelaskan oleh Henny;

“...Untuk Metro TV, banyak kerja sama dengan TV asing, Sound of Australia, CNN, Aljazeera, VOA, dan lain-lain. Serta untuk mengencangkan image Metro TV yang kuat akan brand image news nya, kita sering ikut Asosiasi International TV atau

Universitas Indonesia

broadcasting. Jadi kita ikutan Asian Pacific Broadcasting Union, dan banyak program kita yang mendapat award, jadi kita dapat pengakuan internasional. Dan memberikan kesempatan kepada tim redaksi untuk mengikuti pertukaran pegawai ke luar, sehingga kalo pulang dia bisa share dan dapat ilmu.”

Hal ini dapat menjadi sebuah pembuktian bahwa perusahaan *nicher* seperti Metro TV meskipun hanya menguasai sebagian kecil total pasar, dapat memperoleh keuntungan yang tinggi. *Nicher* memperoleh keuntungan karena mengetahui kebutuhan target secara baik, sehingga dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Perelung pasar seperti Metro TV memiliki resiko yang besar. Dikarenakan ada kemungkinan relung pasar yang di ambil stasiun televisi seperti Metro TV menyusut atau mungkin diambil oleh *competitor* lain. Oleh Karena itu, stasiun TV seperti Metro TV haruslah melakukan *multiple niching* dengan mengembangkan dua relung atau lebih.

BAB 5 PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Industri Penyiaran televisi memiliki karakteristik yang khas dibandingkan dengan industri lainnya, di mana di semua negara hanya sedikit lembaga penyiaran televisi yang bisa menjalankan usahanya di dalam industri ini. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan spektrum frekuensi yang tersedia yang dapat digunakan untuk menyalurkan gelombang siaran televisi.

Industri dan pasar media di Indonesia tidak terlepas dari hubungan yang saling mengandaikan dengan tetap mengambil pola kapitalisme global sebagai sistem besar yang mengatur hubungan tersebut. Globalisasi media di Indonesia tetap tidak bisa dipisahkan dengan pola hubungan yang bersifat saling silang atau tarik ulur kepentingan antara pihak pelaku-pengelola media di mana di dalamnya ada aspek kebebasan berekspresi dan tanggung jawab sosial pada masyarakat; pihak pemodal yang di dalamnya aspek orientasi pada keuntungan dan pihak negara di mana di dalamnya ada kewajiban serta hak pengaturan, kontrol-pembinaan media massa yang berkembang di Indonesia.

Televisi sebagai salah satu bentuk media yang menghasilkan produk budaya, sesungguhnya punya muatan yang nilainya tidak hanya menghibur. Sebaliknya, televisi juga tidak boleh hanya mengejar nilai sastra, seni, ilmu, dan teknologinya saja tanpa memandang apa sebenarnya yang dibutuhkan penonton. Televisi, erat kaitannya dengan dimensi edukatif. Oleh sebab itu program-program acara yang ada di televisi pun harus mampu merangsang dan mendorong peningkatan kualitas pengetahuan banyak orang. Pada akhirnya, fungsi media seperti televisi pun menyerah pada ranah kapitalis. Televisi pun dituntut untuk mampu bersaing dalam menghasilkan sebuah komoditas baru yang bias diperdagangkan. Kreativitas dunia pertelevisian pun semakin terasah dengan semakin ketatnya kompetisi yang bukan saja pada tingkat nasional, tetapi juga pada tingkat lokal. Berbagai bentuk tayangan dimunculkan untuk memenuhi

kebutuhan masyarakat, khususnya pemirsa televisi, yang *haus* akan tayangan yang informatif, namun juga menghibur.

Setelah runtuhnya Orde Baru, perkembangan media khususnya media penyiaran televisi sangat pesat. Bak jamur di musim penghujan, satu persatu stasiun televisi tumbuh. Pesatnya perkembangan penyiaran televisi di Indonesia membuat pasar industri tersebut semakin kompetitif. Monopoli televisi oleh pemerintah pun runtuh dengan lahirnya stasiun televisi swasta baru. RCTI yang ikut mendorong pendirian stasiun televisi swasta lainnya. Mulai dari lahirnya stasiun televisi swasta bernama SCTV, yang kemudian diikuti beberapa stasiun televisi lainnya seperti TPI, Indosiar, ANTV, Metro TV dan seterusnya.

Banyaknya stasiun televisi yang ada di Indonesia juga membentuk sebuah pola kepemilikan. *Merger, take over* dan penyuntikan modal telah dialami beberapa stasiun televisi. PARA Group yang membawahi Trans Corp dan Trans TV-nya, yang mengambil alih TV7 dari kelompok Kompas Gramedia. Disusul keluarga Sariaatmadja yang juga menekuni industri media melalui PT Surya Citra Media Tbk (SCM), induk perusahaan SCTV, akan lebih menguatkan bisnis televisi dengan membeli Indosiar, RCTI, TPI, dan Global TV. juga bernaung dalam kelompok Media Nusantara Citra (MNC). Perusahaan milik raksasa media dunia, Rupert Murdoch, juga ikut bermain dalam pasar industry televisive Indonesia dengan membeli 20 persen saham antv.

Bergabungnya sejumlah stasiun televisi memang berdampak positif bagi pelaku industri tersebut. Sebelum diakuisisi, sejumlah stasiun televisi mengalami kerugian besar. Akuisisi menjadi usaha menyelamatkan diri dari ancaman kebangkrutan. Bahkan setelah bergabung, selain terhindar dari kebangkrutan, juga bisa menggandakan keuntungan. Hal ini juga memberikan perubahan pada struktur pasar industry penyiaran di Indonesia. Hal ini menyebabkan terjadinya pergeseran struktur pasar akibat konsolidasi modal yang dilakukan melalui akuisisi kepemilikan saham dalam lembaga penyiaran. Penggabungan beberapa stasiun televisi menjadi satu grup, maka hal ini juga akan mengubah struktur pasar menjadi oligopolistik.

Pada akhirnya, untuk membentuk tataran ideal sebuah industri penyiaran yang dinamis dan sehat diperlukan sebuah regulasi yang dapat mengatur tataran

Universitas Indonesia

tersebut. Keberadaan regulasi tersebut tentunya tidak terlepas dari regulator yang berfungsi sebagai lembaga kontrol dalam pelaksanaannya dan sekaligus eksekutor bila terjadi pelanggaran terhadap regulasi tersebut. Namun, sangat disayangkan keberadaan regulasi dan regulator penyiaran di Indonesia belum mampu membentuk sebuah tataran industri penyiaran yang ideal. Regulasi media di Indonesia belum mampu mengatur tayangan, liputan atau berita yang menstimulasi individualisme-hedonisme berlebihan. Maka dapat dikatakan bahwa regulasi media Indonesia belum mampu untuk mengeksplorasi secara utuh modal sosial (*social capital*) yang diperlukan untuk pengembangan masyarakat secara utuh. Ini terjadi karena regulasi media di Indonesia belum mampu untuk merumuskan hubungan yang sehat antara pasar (kepentingan untuk mengembangkan faktor distribusi, produksi dan konsumsi), kepentingan publik (yang sering diterjemahkan dengan hak untuk mendapatkan informasi, hiburan dan pendidikan) serta regulasi yang mendasarinya.

Selain itu, untuk memasuki sebuah industri penyiaran memang tidaklah mudah. Ada hambatan-hambatan yang memungkinkan tidak semua orang dapat membentuk stasiun televisi. Dalam industri penyiaran, *barrier to entry* dapat diatur melalui pembatasan frekuensi dan kepemilikan modal.

Keterbatasan spektrum frekuensi yang tersedia merupakan hambatan masuk (*barrier to entry*) yang sempurna bagi pelaku usaha lain yang ingin masuk ke dalam industri ini, sehingga hampir semua negara mengatur secara ketat perilaku dan struktur industri penyiaran televisi ini.

Selain faktor frekuensi, modal yang besar juga dapat menjadi hambatan dalam memasuki industri penyiaran televisi. Industri penyiaran televisi merupakan industri media terbesar jika dibandingkan dengan Media lainnya seperti radio dan media cetak. Untuk mendirikan sebuah stasiun televisi dibutuhkan modal besar dan teknologi yang modern. Oleh karenanya tidak semua orang mampu memasuki industri ini.

Sebagai salah satu pemain dari pasar industri penyiaran, Metro TV menempatkan diri sebagai perelung pasar. Dengan mengambil ceruk pasar yang sempit, Metro TV berusaha bertahan dan bersaing di dalam pasar yang kompetitif.

Sebagai perelung pasar, Metro TV menerapkan beberapa strategi guna mempertahankan eksistensinya di dalam pasar.

Dalam mengelola manajemen televisi berita, Metro TV menerapkan fungsi- fungsi manajemen dalam perusahaannya. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan diterapkan dalam tubuh manajemen Metro TV. Tidak hanya itu, sebagai stasiun TV Berita, sudah barang tentu memerlukan SDM yang berkualitas. Untuk mendapatkannya Metro TV mempunyai prosedur khusus yang harus dilalui oleh seorang calon karyawannya. Disamping itu Metro TV menanamkan budaya kerja kekeluargaan pada organisasi perusahaannya. Setiap karyawan menghargai dan mempunyai hak dan kewajiban masing- masing yang harus dipenuhi. Sebagai industri televisi yang pekerjaannya cenderung dilakukan secara *teamwork*, etos kerja yang baik tentunya sangat diperlukan dalam keberhasilan perusahaan.

Selain itu, koordinasi antar bidang juga dilakukan untuk melihat dan menganalisis segala hal yang terjadi dalam perusahaan sehingga dapat diambil tindakan dengan segera. Komunikasi kelompok lebih banyak diterapkan dalam tubuh manajemen Metro TV.

Dalam hal produk, Metro TV membuat Progam terdiri dari 70% berita (News), yang ditayangkan dalam 3 (tiga) bahasa yaitu. Indonesia, Inggris dan Mandarin ditambah dengan 40% *infotainment* maupun *entertainment* yang bersifat edukatif. Metro TV melakukan spesialisasi dan diversifikasi produk agar tampil berbeda dengan stasiun TV lainnya. Selain itu, Metro TV juga melakukan adaptasi program, yang salah satunya adalah program Kick Andy yang di adaptasi dari program Oprah Winfrey. Tidak hanya itu, Metro TV juga melakukan kerjasama dengan beberapa klien untuk membuat program, seperti Welcome BCA, Program- program tayangan yang mengusung tema property dan sebagainya.

Penerapan strategi *Marketing Plan* dan *Marketing Mix* tentunya sangat berguna dalam pemasarannya. *Marketing Plan* Metro TV dilakukan dengan memperhatikan segmen yang dituju yaitu masyarakat menengah ke atas. Target audiens pun diambil pria dan wanita dengan usia 20 tahun ke atas. Posisi Metro pun sudah cukup kuat dengan menguatkan dirinya sebagai stasiun televisi berita pertama yang menyajikan berita secara cepat dan tepat.

Universitas Indonesia

Metro Tv membuat banyak produk yang disesuaikan dengan minat pasar namun tetap fokus pada tayangan- tayangan yang bernuansa informatif dan mendidik. Secara harga pun bisa dikatakan cukup bersaing. Tempat pemasaran yang dilakukan Metro TV pun juga beragam. Tak jarang Metro TV memasarkan dan mempromosikan program tayangan melalui billboard dan beberapa media advertising lainnya. Namun, masih lebih sering memasarkannya dalam mediana sendiri.

Dalam perjalanannya, Metro TV adalah sebuah stasiun televisi yang menerapkan *Blue Ocean Strategy* dengan menciptakan ruang pasar baru di bisnis televisi Indonesia. Dia awal berdirinya, Metro TV memiliki konsep agak berbeda dengan yang lain, sebab stasiun televisi ini hanya memusatkan acaranya pada siaran berita saja. Lalu dalam perkembangannya, stasiun televisi ini kemudian juga memasukkan unsur hiburan dalam program-programnya dengan tetap menjaga konten berita.

Metro TV dikenal sebagai stasiun televisi yang paling berkomitmen dengan pembangunan bangsa yang terlihat dari seringnya menjadi media partner dalam program-program pemerintah. Sebagai partner dalam pembangunan nasional dana perkembangan politik di tanah air, metro mendapatkan keuntungan. Citra sebagai media politik pun ikut melekat di dalam stasiun ini.

Dari segi kualitas tayangan, Metro TV memang berhasil mengungguli stasiun televisi lainnya. Namun, sangat disayangkan, Metro TV yang notabennya adalah stasiun televisi berita pertama di Indonesia tidak mampu mengungguli Liputan 6 SCTV. Sebagai stasiun televisi berita, Metro TV seharusnya mampu menjadi yang terdepan. Namun sangat disayangkan, dalam kenyataannya Metro TV belum mampu mengungguli stasiun televisi lainnya yang tidak menjadikan berita sebagai komoditas utamanya.

Meskipun berdiri sebagai stasiun televisi berita dan memegang juru kunci dalam rating dan share diantara stasiun tv lainnya, Metro TV dapat memperoleh keuntungan yang tinggi. Metro TV telah meraih target pendapatan bahkan melampaui target pendapatan yaitu Rp 285 miliar menjadi Rp 306 miliar pada 2007. Metro TV telah membuktikan bahwa sebuah stasiun televisi dapat bertahan dan berkembang dengan tetap mengedukasi masyarakat.

Universitas Indonesia

Sejauh ini, Metro TV dikatakan masih mampu bertahan sebagai *nichers* dalam industry penyiaran televisi. Beberapa program unggulan dimiliki Metro TV, seperti Metro Hari Ini, Indonesia Now, Kick Andy, News dotcom, Archipelago, Headline News dan lain-lain. Dengan mengusung program-program seperti ini, Metro TV dapat menekan biaya produksi seminimal mungkin. Metro TV tidak perlu menghamburkan banyak biaya hanya untuk sekedar membeli sebuah tayangan sinetron yang pada dasarnya pun belum tentu diterima.

Namun, dari berbagai acara tersebut sepertinya program yang mendapat banyak tempat di mata pemirsa di Indonesia justru bukan program beritanya. Hal ini dibuktikan dengan selalu kalahnya program berita mereka dalam polling program berita favorit. Justru acara-acar talkshow seperti News Dot Com dan Kick Andy yang mendapatkan tempat di hati pemirsanya.

Dari sisi *market share* TV ini cukup pintar dengan terus menerus membidik ceruk (*nicher*) pasar penonton TV yang ada di Indonesia. Metro TV memang tidak bermaksud menjadi *Market Challenger* untuk kemudian menjadi *Market Leader* di tengah persaingan TV di Indonesia yang sangat kompetitif. Metro TV juga tidak memilih strategi aman dengan menjadi *Market Follower*, dengan berusaha mengikuti tren tayangan TV lainnya. Walaupun begitu, bagi sebagian orang format Metro TV cukup unik dan mungkin bisa mendobrak pasar pemirsa TV di Indonesia. Tetapi pada kenyataannya Metro TV tidak berusaha mengalihkan pasar penonton TV yang sebagian besar lebih suka menonton sinetron.

Selain itu, Metro TV lebih membidik pangsa pasar penonton yang mulai bosan dengan tayangan TV yang ada di Indonesia namun tidak mempunyai dana untuk langganan TV berbayar. Dengan membeli beberapa program dari stasiun tv asing yang mungkin hanya beberapa channel seperti HBO dan ESPN, Metro TV dapat memenuhi keinginan sebagian pasar.

Pemirsa Metro TV dalam posisi *nichers* memang tidak banyak jika dibandingkan dengan menjadi *Leader*, *Challenger* ataupun *Follower*. namun stasiun tv ini memiliki kesetiaan yang cukup tinggi untuk memegang teguh prinsipnya sebagai televisi pendidikan dan partner pembangunan.

Secara garis besar, strategi yang diterapkan Metro TV dalam merespons pasar yang sangat kompetitif dapat dikatakan cukup berhasil dalam mempertahankan eksistensinya di dalam pasar. Sebagai perelung pasar, strategi Metro TV dengan menayangkan program-program tayang tertentu yang berbeda dengan stasiun TV lainnya memang terbilang sukses. Dengan mengambil segmen yang kurang menarik bagi pemain pasar lainnya, Metro TV mampu bertahan dalam pasar.

Namun, perlu disadari bahwa dalam merelung pasar, memiliki resiko yang besar. Industri penyiaran televisi bukanlah industri yang statis. Industri ini selalu berevolusi. Kegiatan operasional berkembang dan pemain pun dapat datang dan pergi. Banyak program-program Metro TV yang pada akhirnya dimiliki juga oleh stasiun tv lainnya. Tentunya ini merupakan sebuah ancaman bagi Metro TV. Inovasi menjadi sebuah kata kunci untuk bisa tetap bertahan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, bahwa dalam menerapkan strategi *blue ocean*, pelaku pasar harus mencermati industri alternatif dan kelompok strategis. Dengan mengidentifikasi sekian banyak kemungkinan yang ada, peluang untuk menciptakan *blue ocean* dapat tercipta. Membentuk tren-tren eksternal sepanjang waktu dapat dijadikan modal utama dalam membentuk *Blue Ocean*.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Sebagai kecenderungan yang terjadi dalam struktur pasar industri penyiaran di Indonesia menunjukkan bahwa struktur pasar yang terjadi saat ini adalah oligopoli. Hal ini dapat dilihat dengan adanya merger atau penyatuan antara beberapa perusahaan besar seperti Trans Corp, MNC, dan sebagainya, sehingga mereka dapat memadukan modal, teknologi, faktor produksi dan pasar yang dapat lebih mereka kuasai. Pada akhirnya, pasar pun dikuasai oleh beberapa perusahaan besar yang tergabung dalam grup-grup tertentu. Perusahaan oligopoli lazimnya saling bersaing bukan dalam harga tetapi lebih pada persaingan dalam kampanye komoditi yang

mereka jual melalui iklan, promosi, atau melalui diferensiasi jenis barang yang mereka jual.

2. Dalam pasar industri penyiaran televisi di Indonesia, komoditi program yang dijual cenderung homogen. Masing-masing stasiun kurang bisa memberikan varian program yang berbeda dengan stasiun televisi lainnya.
3. Frekuensi dan Kepemilikan Modal menjadi hambatan yang utama dalam memasuki industri penyiaran televisi. Keterbatasan spektrum frekuensi yang tersedia merupakan hambatan masuk (*barrier to entry*) yang sempurna bagi pelaku usaha lain yang ingin masuk ke dalam industri dan begitu juga dengan modal besar yang harus dimiliki oleh pemilik stasiun televisi guna membeli sebuah teknologi yang modern.
4. Secara *content*, Metro TV memang dapat dikatakan sebagai televisi yang mampu menayangkan program-program yang berkualitas. Metro TV mampu menjaga program-program tayangnya tetap pada jalur pendidikan. Namun, sangat disayangkan, Metro yang notabennya adalah stasiun televisi berita pertama di Indonesia tidak mampu mengungguli program berita yang ditayangkan oleh stasiun tv lain.
5. Sebagai perelung pasar, awalnya Metro TV dirasa cukup bisa menerapkan *blue ocean strategy* dalam merespons pasar yang sangat kompetitif. Dengan 70 % tayangan yang berisi berita dan informasi, Metro TV bisa menekan biaya produksi hingga serendah mungkin. Selain itu juga, Metro TV menerapkan diversifikasi produk agar tayangan-tayangan yang dihadirkan tidak keluar dari jalurnya. Awalnya, spesialisasi yang dilakukan Metro TV juga terbilang berhasil. Namun, sangat disayangkan pada akhirnya kebanyakan spesialisasi dan ceruk pasar yang di ambil oleh Metro TV kini, diambil juga oleh pemain lainnya. Misalnya, penayangan berita setiap jam. Hampir setiap stasiun televisi lainnya juga menyajikan berita dan informasi tiap jam, dan predikat sebagai TV Pemilu juga dimiliki oleh TV One. Meskipun Metro TV bisa memenuhi target pendapatan yang ditetapkan perusahaan, namun hal tersebut tidak menjadi jaminan bahwa Metro TV akan mampu mempertahankan eksistensinya kedepan.

Universitas Indonesia

5.2. Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

1. Peneliti menemukan implikasi teoritis yaitu adanya keterkaitan antara struktur, perilaku dan performa dimana perusahaan yang berada pada struktur pasar yang kompetitif merespon pasar tersebut dengan melakukan *niching* dan menerapkan strategi tertentu sehingga dapat eksis di dalam pasar.

Implikasi Praktis

1. Berdasarkan penelitian ini, terlihat bahwa *Blue Ocean strategies* yang diterapkan Metro TV sangat cocok diterapkan perusahaan yang berada kondisi pasar yang sangat kompetitif seperti pasar industri penyiaran televisi. Terlebih lagi bagi perusahaan yang memposisikan dirinya sebagai *niche*s.

5.3. Rekomendasi Penelitian

Rekomendasi Akademis

1. Pendekatan *Structur, Conduct, Performance* memang sangat berguna untuk melihat dan mengkaji lebih lanjut mengenai strategi dan performa sebuah industri media, mengingat keterbatasan akan teori-teori dari cabang komunikasi yang membahas secara detil mengenai industri media.
2. Peneliti juga menyarankan adanya penelitian lanjutan mengenai industri penyiaran televisi khususnya mengenai pola persaingan antar pemain dalam pasar ataupun persaingan dalam relung pasar yang sama.

Rekomendasi Praktis

Berdasarkan penjabaran di atas, maka peneliti dapat memberikan beberapa rekomendasi praktis, yaitu :

1. Sebagai stasiun televisi berita hendaknya Metro TV mampu menyuguhkan informasi yang cepat tajam dan terpercaya. Hal ini tentunya berkaitan dengan peningkatan kualitas dan kuantitas dari SDM yang ada.
2. Sebagai perelung pasar, Metro TV harus melakukan inovasi lebih banyak lagi dengan melakukan spesialisasi di bidang apapun dari segi pasar, pelanggan, produk atau lini bauran pemasarannya.
3. *Multiple Niching* sangat perlu dilakukan oleh Metro TV, karena beberapa program andalan yang ditayangkan oleh Metro TV, dimiliki juga oleh beberapa stasiun televisi lainnya.
4. Metro TV diharapkan lebih responsif dalam melihat pasar. Dulu Metro TV memang hanya sendiri sebagai televisi berita, namun kini Metro TV telah mendapatkan saingan dalam satu relung yang sama yaitu TV One. Bahkan keberadaan TV One berhasil menduduki *rating dan share* yang lebih tinggi dari Metro TV saat ini.

DAFTAR REFERENSI

I. BUKU

Burton, Grame. (2007). *Membincangkan Televisi; Sebuah Pengantar Pada Studi Televisi*. Jakarta dan Bandung: Jalasutra.

David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategi. (10th ed.)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Grant, Robert. M. (1991). *The Recource- Base Theory of Competitive Advantage*. California: Management Review.

Handoko, T. Hani. (1994). *Manajemen Edisi II*. Yogyakarta: BPFE.

Hansen, E. dan M. Smith. (2003). *Crisis in Corporate America: The Role of Strategy*. Business Horizons.

Hidayat, Dedy. N., 2000, *Pers dalam Revolusi Mei: Runtuhnya Sebuah Hegemoni*, Jakarta:PT. Gramedia Pustaka Utama.

Jaya, W. K. (2001). *Ekonomi Industri*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE:

Kellner, Douglas. (1995). *Media Culture, Cultural Studies, Identity and Politics between the modern and the postmodern*. London and New York: Routledge.

Kim, W. Chan dan Renee Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy; How to Create Uncontested MarketSpace and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Press.

- Kotler, Philip. & Garry Armstrong, (1996). *Mempromosikan Produk, Dasar-dasar Pemasaran*. (Alexander Sundoro, Penerjemah) (Jilid II). Jakarta: Prenhallindo.
- , (1994). *Principles of Marketing*. (6th ed.). USA: Prentice Hall International edition.
- Kriyantono, Rachmat. (2006). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Lavine, John M. & Daniel B. Wackman. (1988). *Managing Media Organization*. New York: Longman Publishing Group.
- Longman, (2003). *The Dictionary of Contemporary English*. Essex. England: Pearson Education Limited.
- Martin, Stephen. (1993). *Advanced Industrial Economics*. New York: Macmillan Publishing Company.
- , (1993). *Industrial Economics: Economic Analysis and Public Policy*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Masduki. (2007). *Regulasi Penyiaran : Dari Otoriter ke Liberal*. Yogyakarta: LKiS
- Mason, E. (1939). *Price and Production Policies of Large-Scales Enterprises*. American Economic Review.
- Mequail, Dennis. (1992). *Media Performance: Mass Communication and The Public Interest*. London: Sage Publication.
- , (1994). *Teori Komunikasi Massa Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.

- (2000). *Mass Communication Theory*. London: Sage Publication.
- Miles, Mathew B & A Michael Huberman. (1992). *Qualitative Data Analysis*.
Terjemahan Tjejep Rohindi Rohid. UI Press. Jakarta.
- Mosco, Vincent. (1996). *The Political Economy of Communication*. New York:
Sage Publication.
- Mufid, Muhamad. (2007). *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*. Jakarta: Kencana.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*: third
edition. Thousand Oaks. Sage Publications
- Pawito. (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif*. Yogyakarta: Lkis.
- Piliang, Yasraf Amir. (2004). *Postrealitas Realitas Kebudayaan dalam Era
Postmetafisika*. Yogyakarta: Jalasutra.
- Poerwandari. Kristi. (2001). *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku
manusia*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Porter, Michael E. (1991). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Boston:
Harvard Bussines School Publishing.
- Pringle, Charles D., Daniel F. Jennings, & Justin G Longenecker. (1988).
Managing Organization: Function and Behaviors. Colombus. Ohio Merril
Publishing Co.
- Pringle, Peter K., Michael F Star, & William E McCavit. (1991). *Electronic
Media Management*. Boston: Focal Press.
- Slade E. Margaret. (2003). *Competing Models of Firm Probability*. JEL, D43.

Straubhaar, Joseph dan LaRose. (2006). *Media Now: Understanding Media Culture and Technology*. USA: Thomson Warsworth.

II. SERIAL

Hinca Panjaitan. 2007. *Kultah Manajemen Media*. Magister Manajemen Komunikasi.

Bisnis Indonesia. 31 Oktober 2007

Pasal 17 Undang- Undang Penyiaran No. 32 Tahun 2002.

III. PUBLIKASI ELEKTRONIK

Bimo Nugroho. (2008). *Kekuatan Pasar Masih berimbang*. www.kpi.go.id.

Agoeng wijaya. (2008). *DPR Akan Telisik kepemilikan Televisi*. www.tempointeraktif.com

Febry Mahimza dan Hendra Gunawan. (2008). *Meneropong Geliat Saham Bimantara*. www.majalahtrust.com

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN PIHAK METRO TV

Nara Sumber : Strategic Manager Metro TV, Agus Masrianto

PR & Publicity Manager, Henny Puspitasari

Hendy : Apa yang melatarbelakangi berdirinya Metro TV?

Henny : Awalnya di tahun Sembilan puluh Sembilan sang pemilik berusaha untuk mengembangkan bisnis medianya dimana sebelumnya sudah punya beberapa bisnis media seperti Media Indonesia, Lampung Post dan sebagainya. Pada akhirnya tergerak untuk bermain di media lain terutama televisi.

Hendy : Mengapa mengambil konsep News?

Henny : Di awal tahun berdirinya Metro TV sekitar tahun 99 itu sedang jaya- jayanya telenovela. Semua televisi sama isisnya. Jadi, tidak ada pilihan bagi pemirsa dalam hal program tayangan. Oleh, karena itu pada akhirnya pemilik memutuskan untuk membuat sebuah stasiun tv berita pertama dan yang paling terdepan. Jadi, kita tidak ikut- ikutan dengan tren yang ada pada saat itu.

Agus : Makanya, kita mencoba menampilkan perspektif baru dalam penyayangan berita. Dengan adanya Metro TV pemirsa dapat menyaksikan berita tiap jam. Tidak seperti dulu yang hanya pada jam- jam tertentu saja. Mengambil segmen yang berbeda itu sebenarnya menjadi salah satu strategi marketing juga. Namun kalo ditanya latarbelakangnya tentu itu berkaitan dengan visi dan misi pemilik stasiun TV ini yaitu bapak Surya Paloh.

Hendy : Apa Visi dan Misi tersebut?

Agus : Kita ingin menjadi Tv berita yang cepat, akurat dan terpercaya dalam pencapaian berita. Kita juga menawarkan alternatif program yang berkualitas. Kita juga berusaha menjaga loyalitas pemirsa dan pengiklan. Selain itu kita juga ingin mempercepat pemahaman tentang demokrasi di bangsa Indonesia, sehingga masyarakat bisa lebih cepat pintar dan mampu berfikir kritis.

Hendy : Bagaimana dengan pandangan bahwa Metro TV ingin menjadi CNN nya Indonesia?

Henny : Kembali lagi pada visi misi metro tv yang ingin membuat orang Indonesia lebih pintar, berwawasan luas. Ketika televisi lain tampil dengan format yang hampir serupa, kita berani untuk tampil beda. Bahkan dalam kenyataanya kita bisa merambah pada masyarakat yang bukan termasuk pada segmen kelas Metro TV. Saya pernah lihat orang di warung kopi pun menyaksikan metro tv. Mereka sudah tau kalau *every hour* ada berita di Metro Tv. Bagi kami, dengan hanya melihat headline news yang ada di Metro TV itu sudah merupakan edukasi.

Hendy: Segmen Metro TV seperti apa?

Agus : Segmen itu awalnya kita tetapkan dengan melihat kepada bagaimana industry menilai segmen itu seperti apa. Sebenarnya awalnya kita ingin menuju pada orang- orang yang secara psikografik merupakan orang- orang yang mandiri, berwawasan luas dan sebagainya. Namun, pada kenyataannya data kan tidak dapat mengakomodir hal tersebut. Ketika kita masuk ke Industri kan yang ada AC Nielsen. Di sana yang diteliti kan segmen A, B, C. Ya.. akhirnya kita mengambil jalan tengah yaitu dengan mengambil segmen A,B 21+. Karena jika kita mengambil segmen yang lebih kecil lagi itu akan kendala di pasar. Untuk apa buat TV kalau segmennya terlalu kecil.

Hendy : Dari pertama berdiri hingga sekarang ada tidak hambatan- hambatan legal ataupun politik?

Agus : Kalau peringatan- peringatan program itu justru belum pernah kita dapat. Malah yang ada penghargaan. Bisa dibandingkan dengan TV lainnya. Kalau masalah regulasi UU no. 32 itu masalah berasama semua stasiun tv. Justru kalau masalah program paling kita disarankan untuk mempertajam.

Hendy : Sekarang kan sudah tumbuh beberapa TV berita seperti TV One dan Elshinta TV. Dengan begitu, bagaimana prospek Metro TV kedepannya?

Agus : Industri TV di Indonesia kan masih terbilang muda. Jadi, kalau ada pesaing baru justru itu membuat kita semakin melek. Cuma kita berharap ini merupakan kompetisi yang positif dan kita juga berharap pemerintah pemegang regulasi harus memperhatikan alat- alat yang lain. Misalnya risetnya, aturan mainnya. misalnya di tv berita itu iklannya seperti apa, dan sebagainya. Yang pasti kita inginya pemerintah jangan memaksa kearah persaingan sempurna, karena kita punya blue ocean dan struktur program yang berbeda. Tidak bisa dipaksakan misalnya stasiun tv ini dapat satu, maka satasiun tv lainya harus mendapatkan yang sama.

Hendy : Bagaimana perbedaan mengelola sebuah stasiun tv berita dengan stasiun tv pada umumnya?

Agus : Jelas itu di produk. Kalau produk tv biasa itu program kebanyakan beli atau *in house* lah. Enaknya tv biasa, jadwal tayangnya tidak seketat kita. Karena tv berita seperti metro tv ini hampir tiap jam kita produksi. Selain itu kita yang pertama menjadi tv news, berarti kita harus bisa menjadi tv pertama dalam penyampaian berita.

Henny : Selain itu, juga masalah jam kerja kita juga berbeda. Misalnya, ada beberapa teman-teman kita yang pindah dari stasiun tv lain ke Metro itu gak mudah, karena ia harus menyesuaikan ritmenya. Yang biasa mungkin di stasiun tv lain itu hanya 5 jam, di sini bisa 18 jam itu news. Dan apabila kita tertinggal atau kalah cepat dengan stasiun tv lain itu bisa menjadi

penyesalan tersendiri. Misalnya dalam kasus bom kuningan. Kita kalah cepat dengan stasiun tv lain karena faktor lokasi.

Hendy : Bagaimana menghasilkan SDM yang berkualitas dengan kondisi perusahaan yang seperti sekarang ini di metro tv?

Henny : Yang pasti harus punya kualitas yg baik, dengan penilaian yang ketat. Misalnya minimal mesti SI, Toefnya dan IPK - nya pun ada ketentuannya , sedangkan di tv lain D3 pun masih diterima tetapi di metro tv tidak bisa kalau hanya D3. Selain itupun juga harus dilihat kemampuannya juga dengan cara ada trainingnya dulu sebelum benar – benar terjun ke metro tv. Misalnya saja kita pernah management trainee program untuk karyawan baru yang kita gembelng selama 1 tahun tahun penuh untuk bisa mendapatkan orang – orang yang terbaik, kalau orang – orang tersebut tidak kuat mental maka tidak akan bias bertahan. Dan kita juga ada regular training internal sesuai dengan departementnya. Kalau untuk news biasanya kita ada pelatihan secara teknis atau pertukaran program dengan tv asing lainnya atau tv lain di asia pacific dengan mendatangkan nara sumbernya langsung lainnya. Bahkan kita pernah juga mengirim team kita ke Negara lain untuk belajar. Jadi prinsipnya kita harus terus mengejar ilmu sampai kemanapun supaya bias berkembang.

Agus : Dengan adanya kompetisi ini, merupakan tantangan tersendiri untuk kita bagaimana bias membuat karyawan tersebut betah atau tidak.

Hendy : Untuk mengikat karyawan di metro tv, bagaimana bentuk metro tv menanamkan etos kerja ??

Henny : Di metro tv bisa dibilang suatu perusahaan yang situasinya menanamkan rasa kekeluargaan. Tetapi kita juga harus memegang teguh profesionalisme kita, kejujuran, kedisiplinan bekerja didalam team work harus juga diperhatikan. Karena kita ingin mereka menjadi orang yang professional, berwawasan, selalu bisa bekerjasama dengan yang lain karena kita tidak mungkin bekerja sendiri, harus dengan team work. Rata – rata karyawan disini sudah ada yang bertahan sampai lima tahun lebih, karena kita mengharapkan profesionalisme tetapi kita juga tidak kaku. Bisa dibilang dinamis, kita rata – rata karyawannya santai tapi kita juga harus meng up date diri supaya tidak ketinggalan.

Hendy : Bentuk komunikasi organisasinya seperti apa, misalnya apakah pada level middle atau pada level bawah? Karena biasanya pada saat masuk deadline para reporter bisa lebih banyak meng explore ide – ide mereka karena mereka yang lebih banyak berada di lapangan atau ada ketentuan – ketentuan tertentu dari metro tv?

Agus : Kalau komunikasi di metro tv ada bidangnya. Misal setiap minggu kita ada meeting di lintas bidang. Komunikasi secara formal antar bidang diadakan setiap minggu oleh seluruh Dept. Disitu kita saling sharing, apakah ada bagian yg sedang bermasalah entah itu bagian PR atau yang lainnya yg bisa dibantu oleh dept lain. Untuk yang lain lagi untuk urusan pengembangan

program kita ada dua meeting, yaitu meeting pengembangan yang isinya tentang ide – ide yang berhubungan dengan pengembangan program dan penjualan dibicarakan. Dan adalagi yang namanya forum KPP (Komisi Pemantau Program) karena ada program dari yang lain yang ingin di tampilkan di metro tv. Kalau dibagian sales meetingnya ada tiga kali sehari karena levelnya sudah masuk ke operasional, PEncapaian sales setiap minggu berapa atau setiap bulan , dari mana saja dan apa lagi yg akan dilakukan untuk meningkatkannya lagi. Kadang – kadang kita jg mengadakan family gathering, untuk keluarga.

Henny : Kalau di News sama dengan yang lain. Para reporter bisa dibidang level bawah di news, disitu ada yg namanya koor. liputan disitu ada produser program, manager news sampai Pimpinan Redaksinya. Biasanya kalau dari sisi kreatifitas reporter tidak boleh terlalu gratis, kita jg ada batasannya agar auditorial qualitynya jelas mana yg boleh dan tidak. Kemudian setiap pagi semua produser membicarakan agenda meeting hari ini yang biasanya dilakukan pada jam 7 pagi, isinya membicarakan apa yang akan kita lakukan. Misalnya hari ini kita ada undangan liputan kemana, mana yang mau diambil itu harus benar2 dibicarakan karena kita kan tidak bisa memenuhi semua undangan, karena orangnya jg tidak cukup, itu untuk sampai jam dua belas siang di metro siang . Nanti jam 3 di meetingin lagi untuk membahas yang metro sore dan nanti jam 7 malam ada meeting lagi untuk metro malam sampai pagi. Sehingga semua yang akan dilakukan sudah dipersiapkan dari awal, kemudian kalao misalnya dari sisi jurnalis kita sendiri kita juga memberikan kebebasan kreatifitas, tetapi tetap tidak bisa terlalu bebas karena ada batas – batasannya.

Hendy : Untuk masalah SDM, Bagaimana cara Metro tv memberikan motivasi thd *employee* nya seperti apa ? Karena kalau di tv lain dia harus mengejar rating jadi para karyawannya jadi tergerak.

Agus : Didalam manajemen media sendiri selain ukuran berupa audience value kita juga ada audience profile juga ada juga kita bisa bahas kontens. Jadi sebetulnya yang namanya rating itu bukan tidak kita gunakan sama sekali , tapi memang semua kita anggap small sample bukan karena ratingnya salah nanti kadang – kadang untuk sebuah deskripsi sebuah product kadang perlu di zoom untuk segmennya. Sehingga kita juga tidak mau menganggap itu karena kesalahan rating, karena kita yakin kalau kita menggunakan itu kita akan terjebak kepada kompetisi atau persaingan sempurna yang ada. Bahwa yg namanya tv yang bagus itu harus mempunyai rating yang tinggi, misal nilai tertinggi lima ya kita harus dapat lima juga programnya misalnya sinetron ya kita harus mengikuti pakai program sinetron juga. Dan kalau di metro tv hambatannya harus mengubah persepsi di pasar, jadi kita masuk pasar itu harus bisa merubah kebiasaan orang – orang. dan ternyata jalan sampai sekarang. Kadang2 orang pilih metro tv itu kita lebih mudah kepada advertisernya secara orang marketing ya dia logikanya nyambung dan kita yakin satu angka itu bukan segala2nya. Jadi untuk memotivasi yang terkait dengan program – programnya bisa kita kombinasikan dengan yg lainnya. Kadang yang lain ratingnya rendah kita bisa tinggi kok, kemudian dengan profile audiancanya dan jg ternyata secara kontens itu sangat menarik. Kaya KICK ANDY ratingnya kan kalah dengan EMPAT MATA. tapi produsernya

tetap semangat karena bisa dilihat jelas bedanya, yang satu lebih banyak memainkan orang dan yang satu seperti apa. Kadang – kadang pemahaman seperti ini harus dilihat dulu gambarnya, ada litbank yg kita punya atau kadang – kadang mengadakan “raker” program itu, kita bikin SWOT versi kita untuk mempertajam bahwa kita memang kuatnya disini. Karena beradaptasi di metro tv agak sulit, karena bisnis lebih sering menggunakan cara seperti itu seolah – olah cara seperti itu yang paling benar padahal itu mungkin system yang paling salah. Maka dari itu kita bisnis harus berjalan selaras.

Hendy: Selama ini dilapangan kita juga tidak bisa menutup mata kalau para pengiklan masih sangat mendewakan sekali AC Nielson, malah kadang – kadang dijadikan takaran. Apakah ada pendekatan tersendiri? Jika memang ada, bagaimana bentuk pendekatannya?

Agus : Sebetulnya dari pihak planner bukan mendewakan 100% rating, karena dia tidak berdaya terhadap system yang ada karena biasanya reportnya tidak bagus. Tapi, kadang – kadang ada orang yang benar – benar rating minded sehingga harus didobrak oleh advertiser nya. Ada juga yang sangat kreatif sisi ekstremnya yang menunjukkan seolah – olah metro tv tidak membutuhkan rating tapi tetap perlu dibantu juga untuk meyakinkan advertiser nya. Jadi memang untuk menghadapi hal – hal yang bahwa kita sudah tahu bahwa kita merubah kebiasaan pasar kita memang relationnya mesti kuat, dan kebetulan kita selalu di berikan kepercayaan dan keyakinan bahwa ini efektif dipakai di metro tv. Ambil contoh misalnya dulu PERBANKAN dan CITIBANK di Metro TV bagaimana pertanggung jawabannya secara rating? ini seluruh campaign nya di metro tv, sekarang Property mungkin dia dimana – mana tapi di metro paling banyak dan ini langsung masuk ke perspektifnya advertiser bahwa secara sales ada impact tapi mungkin perspektifnya si planner ritnya kurang. Jadi sebenarnya tujuannya sama media advertiser dan media planner tapi karena perspektifnya beda kalau komunikasinya tidak bagus bisa menyebabkan saling menjelekkkan. Untuk menghadapi itu kita harus punya team sales di marketing yang handal yang sangat mengerti pasar, kalau tidak ya bisa dibodohi juga,

Hendy: Secara global kita bisa melihat kalau di metro tv lebih contents bagaimana dia memperkaya contents yang ada diprogram, itu kan tidak lepas dari strategi produksi. Bagaimana strategy produksi yang ditetapkan di metro tv?

Agus : Kalau product itu 70% berita, berita saja kita ada beberapa product ada Mandarin, English, Dialog dan Debat, Regular News, ada Index Report dsb. Dan itu masing – masing memiliki orang yang ahli di bidangnya. Karena itu berkontribusi terhadap 70% penayangan. Tapi ada lagi team produksi kita sebut tapi bukan di produksi berita namanya produksi non berita. Itu beda lagi dan itu tidak terganggu oleh news, biasanya ada special events misalnya ada acara hari anak kalau keburu akan kita kerjakan tapi kalau tidak ya kita akan menunggu sampai ada events selanjutnya dan biasanya kita customize juga dengan yang dilapangan maunya apa? Dalam hal ini klien – klien. Jadi news tetap dalam koridornya, sementara produksi bisa agak sedikit lunak untuk berhadapan dengan advertiser karena kalau tidak begitu akan sulit juga kita jualannya.

Hendy : Bentuk non produksi yang tadi apa saja yang sudah terlaksana selama ini ??

Agus : Misalnya seperti WELCOME TO BCA maksudnya ada klien./rekanan, biasanya team kita bekerjasama dengan PH nya dari klien. Jadi saling supervisi, karena kita juga punya koridor kalau tadi di news ada auditorial quality di produksi juga ada metrolux misalnya seperti apa, misalnya dangdutnya dangdut yang seperti apa?boleh atau tidak dicampur dengan drama. Kalau ditanya untuk produksi yang non news ini lebih banyak kepada yang Reality Show, Entertainment, Kuis dll.

Hendy : Ada berapa program yang ada di metro tv termasuk news dan non news??

Agus : Kurang lebih total ada 100 Program dalam sebulan, karena yang regular memang sudah ada yang dari pagi sampai malam tapi ada lagi program – program yang kita beli juga, misalnya program Animals – animals , Oprah, kemudian ada program produksi ada juga media support. Jadi cukup banyak juga ya program kita, Cuma kalau misalnya kita rangkum kita punya 17 Kelompok (Genre) / Product Line, terdiri dari: Head Line News yang setiap jam, ada regular News yang setiap Pagi/Siang/Sore/Malam ada Bahasa Inggris Mandarin, ada juga rangkuman berita, Sport dalam bentuk ulasan, Economic, Soft News, Investigation, Talk show, Travel Live Style, Hobbies, Reality show dll.

Handy: Diantara sekian banyak progam yang ada di metro tv, mana yang paling diunggulkan??

Agus : Biasanya kita ambil dari 7 s/d 11 Program, dan yang kita ambil itu News dan Talk Show.

Hendy : Pemilihan dari program unggulan tersebut biasanya dilihat dasarnya dari apa?

Agus : Program unggulan yang pertama kenapa kadang – kadang bisa berubah, karena mungkin nanti akan kita dapatkan secara performance dan kita juga masih lihat dari rating karena mau tidak mau itu sebagai alat juga, ternyata konsisten dan orang sering bahas dari mulut ke mulut itu berarti bagus, dan harus kita jaga dan tingkatkan. Yang kedua mungkin kita berharap dengan ini kita jadikan unggulan maka yang lain akan terangkat. Makanya program unggulan pilihannya bukan hanya di prime time tapi ada yang jam enam pagi atau yang lainnya. Jadi seperti itu cara kita memilihnya. Misalnya kita punya product baru ditayangkan uji coba tiba – tiba diminati tapi bisa juga ini memang harus bagus, jadi kita harus kembangkan dan ini pasti akan ditonton, se fleksibel itu kita memilihnya.

Hendy : Tapi tetap parameter nya dilempar kepasar dulu ya ?

Agus : Iya, karena tetap kita lihat dari respon pasar. Pasar itu kan selain audience bisa klien juga.

Hendy: Apakah pernah dengan sengaja memilih sebuah program untuk dijadikan program unggulan?

Agus : Pernah, tapi itu setelah kita lihat responnya bagus dan kita juga yakin makanya kita jadikan unggulan. Setelah itu kita jadikan prioritas dan kita jaga supaya jangan sampai kualitasnya jadi buruk.

Hendy: Bentukkan kalau orang biasanya melakukan strategy dalam pasar itu kan salah satunya melakukan salah satunya Diversifikasi Product. Bentuk metro tv itu selain yang tadi, apakah ada lagi?

Agus : Kalau di kita tidak banyak variasinya, kalau di kita Reality show, Music , Off Air kerjasama dengan Unilever misalnya untuk green day nya lalu kita tayangkan. Variasinya tidak banyak, karena seperti komedi di kita tidak terlalu banyak.

Hendy: Selama ini Metro tv melakukan inovasi product atau lebih cenderung lebih melihat trend yang ada?

Agus : Kita selalu ber inovasi, makanya kan ada raker program unggulan. Sebenarnya itu membahas apalagi yang perlu kita tambahkan bumbunya atau kita mesti bagaimana menyikapi misalnya ada tv lain dengan jam tayang yang sama tetapi sudah mencuri program yang sama. apa yang harus kita lakukan. Disitu semua dibicarakan.

Hendy: Kalau melihat news kan di stasiun tv juga ada, bagaimana metro tv menghadapi hal tersebut? Apakah ada hal tertentu yang dilakukan, karena kan kebanyakan orang berfikir berita di metro atau di tv lain sama saja. Itu bagaimana cara menyikapinya?

Agus : Jadi itu yang sedang kita pertajam arahnya, tentang masalah branding dan juga operasional excellent. Karena kan itu product ada dimana- mana, berarti bagaimana kita bisa menetapkan sebuah persepsi kepada advertiser atau audience kalau yang namanya news itu mestinya metro, walaupun kita yakin itu belum 100%. Tapi, itu merupakan tantangan kita bahwa strategy itu harus digunakan bahwa memang kalau posisi link kita news berarti orang secara persepsi begitu melihat news mestinya adalah equitas mereknya adalah metro tv. Strategy itu yang lagi kita jalankan, karena kita tidak bisa menggunakan rating untuk perbandingan. Karena secara pola program saja sudah beda, mereka bisa jadi ratingnya tinggi karena program sebelumnya keluarga sudah nonton banyak sehingga pas nonton berita tiba – tiba ratingnya tinggi padahal banyak passive viewer disitu. Bahkan boleh jujur, pada saat liputan 6 kok banyak anak – anak yang nonton karena sebelumnya ada acara kartun.

Hendy : Apakah pernah metro tv mengikuti trend yang ada di pasar ?

Agus : Kalau trendnya sinetron kita tidak ada, kalau movie mungkin kita pilih angle yang beda. Misalnya di tv lain sedang trend Blockbuster kalau kita memilih trend – trend film unggulan jaman dulu. Kalau ditanya Prity pasti mirip – mirip yang juga dengan lain tapi metrologinya bagaimana supaya tidak sebeboh yang lain. Kira – kira begitu dan itu masih wajar, tidak mungkin kita berbeda 100% karena bisa jadi mereka yang meniru kita atau kita memang begitu jika membicarakan suatu tampilan program, seperti berita pagi kan statementnya berita sudah ada dimana – mana. Tapi kekuatan kita ada dimana, mungkin kekuatan kita di berita Politik, sedangkan mereka di berita Ekonomi atau yang lainnya.

Hendy : Seperti tadi disebutkan, metro tv dalam produknya membeli beberapa product dari tempat lain seperti Discovery Channel atau yang lain. Alasannya apa bisa memilih program – program tersebut?

Agus : Itu karena ada unsur kita harus punya program yang mendidik, mencerdaskan dan kritis. Selama ada unsur itu kita ambil, meskipun kuis pun kalau kita mampu secara financial yang membuat kritis itu kita ambil juga. Alasan kita simple saja.

Hendy : Jadi bukan karena dilihat acara tersebut sukses atau tidak ya pak?

Henny : Kita tidak melihat dari situ, karena kita educative soalnya.

Agus : Kalau hal itu ada screeningnya lagi nanti.

Hendy : Mungkin kalau metro tv sendiri dengan kondisi struktur pasar industry penyiaran masih seperti ini regulasi nya juga masih blentang blentong ga jelas, bagaimana metro tv melihat kondisi struktur pasar yang kondisinya seperti ini?

Agus : Kita harus mencoba memprediksikan ya, kedepan itu kira – kira struktur pasar pastinya seperti apa. Saya rasa stasiun tv lain juga melakukan itu, bagaimana pengembangan multi medianya, bagaimana dia harus menguasai content – content nya supaya itu bisa dijual dan sebagainya, bagaimana cara bisa bekerjasama dengan para pemain local. Saya pikir masing – masing tv punya antisipasi sendiri.

Hendy : Dengan kondisi sekarang, mungkin dulu 8 tahun kebelakang metro tv berdiri sendiri sebagai stasiun tv berita satu – satunya bisa dikatakan. Sekarang muncul pesaing – pesaing yang cukup potensial untuk merebut pasar metro tv sendiri. Itu bagaimana menyikapi hal tersebut?

Agus : Kita selalu mencari blue ocean yang baru. itu bisa dari programnya atau dengan cara bagaimana meng- *create advertiser*. Jadi prinsip *small but beautiful* itu masih kita pertahankan, dan pengembangan- pengembangan yang tadi masih dilakukan sedangkan persaingan pasar berubah metro tv pun juga harus berubah, tapi bukan berarti perubahannya itu harus mengikuti

pasar seperti itu tapi inovasi apa lagi yang bisa dilakukan oleh metro tv. Karena kalau tidak kita akan mengeluarkan biaya yang tinggi, misalnya bisa jadi rating yang sedang naik empat mata lalu tiba-tiba metro tv mengikuti program empat mata tersebut, bayar Tukul mungkin kita akan juga membayar Tukul yang lain dengan harga yang lebih mahal, mau sampai kapan bisnis seperti? Kita tidak melakukan itu.

Hendy : Apakah di metro tv sendiri menerapkan Economy of Scale ?

Agus : Economy of Scale itu yang disebut dua option, jadi contoh ada program baru mau diterapkan pasti ada hitungannya. Seperti Berapa SDM yang dibutuhkan lalu apakah pasarnya mau terima atau tidak, kalau kira-kira tidak ya tidak kita jalankan. Kecuali untuk beberapa program yang meskipun rugi pun harus jalan, karena dilihat dari idealismenya.

Hendy : Sejauh ini ada berapa program di metro tv yang sangat diminati oleh pasar?

Agus : Yang sangat diminati itu Kick Andy, Top Nine News, Head line News. Kenapa program itu terjual? Karena sebetulnya keuntungan kita lah memiliki positioning berita, jadi penjualan itu bisa diratakan dengan program-program yang lain. Jadi kalau kita misalnya beli itu kita beli paket, jadi tidak hanya program X saja tetapi tersebar. Jadi kalau dibilang diminati saya lebih cenderung menjawab secara Brand. Misalnya yang diminati itu JELAJAH, JELAJAH itu bagus karena berbeda dengan yang lain.

Hendy : Bentuk pemasarannya apakah juga sama dengan yang lain?

Agus : Secara umum sama, tapi mendekati advertiser tertentu berbeda karena kita lebih banyak menjalankan marketing komunikasi jadi tidak hanya jual-jualan iklan biasa saja.

Hendy : Strategy pemasaran cenderung lebih kearah news seperti yang sudah sedikit dijelaskan, apakah ada panduan dasar atau yang lain yang memang sudah menjadi acuan dari si marketing sendiri untuk melakukan pemasaran product – product di metro tv?

Agus : Yang pertama jelas kalau di metro menjual kualitas, kita cukup tahu rating tapi kita tidak menjual rate. Yang kedua, yang pasti kita harus tahu suatu program itu ditonton oleh siapa? Karena yang kita jual itu adalah penontonnya.

Hendy : Sampai saat ini seberapa luas jaringan system pemasaran di metro tv ??

Agus : Yang namanya tv terpusat dinasional, walaupun iklan di daerah ada. Tetapi iklan di daerah itu kecil dan agak sulit paling tidak sampai 5%, tetapi kita ada juga di Surabaya karena di Surabaya orang – orangnya koordinasi juga dengan orang di nasional karena agencynya di pusat. Jadi yang dilakukan oleh tv lain saya pikir memang pusat iklan adanya di nasional, kecuali untuk iklan seperti PILKADA atau sejenisnya kita mengkhususkan sendiri AE nya AE untuk daerah dan itu bisa dari beberapa daerah tetapi tetap biro iklannya dari pusat juga.

Hendy : Apakah ada pengaruh dari kekuatan Politik si pemilik metro tv sendiri terhadap perkembangan stasiun tv ini?

Agus : Kalau kita berangkatnya dari Visi dan misi, yang jelas selama visi dan misinya jelas akan dijalankan. Tapi kalau intervensi dari pemilik, intervensi nya dilihat dari yang bagaimana dulu. Misalnya ada program dari luar masuk ke metro yang kurang mendidik, tiba – tiba lolos dari KPP kemudian bisa jadi owner melihat dan langsung ditolak. Ada contoh kasus seperti kuis yang agak- agak berbau seks itu akan langsung diprotes.

Hendy : Misalnya di news, apakah ada intervensi dari pemilik modal, karena semua orang juga tahu kalau pemilik metro tv mempunyai kekuatan politik di salah satu Partai Politik jadi bagaimana menjaga objektivitas news itu sendiri di metro tv.

Henny : Bapak Surya Paloh itu memang memilih kita, tetapi Beliau itu sejak 2006 itu sudah menjadi PresKom jadi tidak terlalu intuit. Kalau hal – hal yang bersikap membangun si pemilik merasa mempunyai kepedulian untuk mengingatkan kita untuk program yang tidak bersifat membangun. Kalau untuk dari sisi kebijakan politik itu sama sekali tidak mempengaruhi isi dari news. Ibaratnya editorial qualitynya tidak akan terpengaruh, karena apalagi Beliau sangat membedakan bisnis dan pribadi. Jadi, bukan berarti mentang – mentang Beliau ada di Golkar lalu kita- kita yang di metro harus mengikuti Golkar juga. Kita punya kebebasan sendiri kalau disini. Memang kadang- kadang tanpa di sadari image/citra dari beliau sangat kuat, sehingga banyak orang yang beranggapan kalau metro identik beliau dengan partainya padahal tidak seperti itu.

Hendy : Bagaimana upaya untuk menghapus stigma itu dari masyarakat?

Henny : Kalau kita bisa bilang, liputan untuk partai lain di metro pun banyak. Selama mereka melakukan kegiatan maka otomatis kita akan tetap liput. Jadi bukan berarti si Partai ini tidak boleh, partai itu tidak boleh. Tapi kalau memang ternyata ada partai yang tidak aktif dan tidak ada kegiatannya ya tidak akan kita liput karena tidak ada beritanya. Tapi kembali lagi berulang kali kita selalu bilang bahwa itu tadi stigma, kenapa pak Surya sudah mulai tidak jadi PresDir lagi semenjak 2004, Beliau sudah menyerahkan tampok kepemimpinan kepada kita sampai ke Bapak Wisnu Hadi sehingga Beliau sudah tahu bahwa sudah saatnya dia menyerahkan kepada yang lebih muda, sehingga sudah tidak ada lagi tradisi untuk mengatur – atur internal kita. Tetapi kita pun tetap dipantau dari jauh, bila ada yang keluar batas beliau juga akan tegur langsung. Memang tidak mudah untuk menghilangkan stigma tersebut, tapi lama – lama orang juga akan bisa melihat kok. Karena pemilik kita pun sangat open orangnya, contoh kasus tahun 2004 pada saat dia mencalonkan jadi presiden dia izin dulu kepada karyawannya kalau para karyawan bilang iya ya dia akan terus mencalonkan begitupun sebaliknya.

Hendy : Tapi apakah kekuatannya masih berpengaruh, misalnya pada acara Kick Andy metro tv bisa mendatangkan Wakil Presiden apakah ada peran dari Beliau?

Henny : Itu bukan karena peran beliau, tapi dari brand metro tv nya. Tapi jika Presiden SBY atau pun Pak Yusuf Kalla datang kesini secara tata karma Beliau sebagai pemilik harus ada, tetapi pernah juga pada saat Yusuf Kalla datang beliau tidak bisa hadir dan tidak jadi masalah. Jadi bukan berarti karena ada Pak Surya lalu mereka pada mau datang ke metro , tapi karena brand kita yang membuat mereka ingin datang kesini. Acara Kick Andy juga menambah brandnya Metro, jadi saling melengkapi.

Hendy : Pengembangan metro kedepan nanti arahnya akan seperti apa?

Agus : Yang jelas untuk pengembangan sebagai TV news pasti harus total, kita mungkin akan lebih cepat. Sejak 2 tahun terakhir kita sudah mulai ada IPTV, Internet Protokol TV, dan lain-lain, jadi gadget-gadget multimedia akan kita kuatkan, terutama membangun relationship dengan tv-tv asing seperti Australia. Untuk jangka panjang konturgensi media kearah digital

Hendy : Sudah seberapa luas jaringan kerjasama Metro TV dengan TV asing?

Henny : Untuk Metro TV, banyak kerja sama dengan TV asing, Sound of Australia, CNN, Aljazeera, VOA, dan lain-lain. Serta untuk mengencangkan image Metro TV yang kuat akan brand image news nya, kita sering ikut Asosiasi International TV atau broadcasting. Jadi kita ikutan Asian Pacific Broadcasting Union, dan banyak program kita yang mendapat award, jadi kita dapat pengakuan internasional. Dan memberikan kesempatan kepada tim redaksi untuk mengikuti pertukaran pegawai ke luar. sehingga kalo pulang dia bisa share dan dapat ilmu.