



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK
PADA STASIUN TELEVISI DALAM SATU KORPORASI**

TESIS

**CHRISTY NATALINA ELEONORA
1006797704**

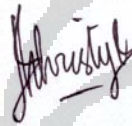
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUAN MANAJEMEN KOMUNIKASI
JAKARTA
JUNI 2012**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis yang berjudul **“PENERAPAN STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK PADA STASIUN TELEVISI DALAM SATU KORPORASI”** ini adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Christy Natalina Eleonora

NPM : 1006797704



Tanda tangan : (Christy Natalina Eleonora)

Tanggal : 6 Juli 2012

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

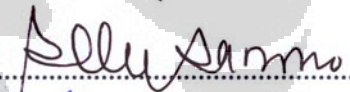
Tesis ini diajukan oleh :

NAMA : CHRISTY NATALINA ELEONORA
NPM : 1006797704
PROGRAM STUDI : PASCA SARJANA ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN : MANAJEMEN KOMUNIKASI
JUDUL THESIS : PENERAPAN STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK
PADA STASIUN TELEVISI DALAM SATU
KORPORASI

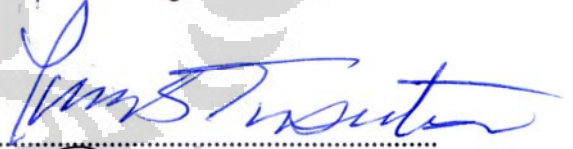
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelas Magister Sains pada Program Studi Ilmu Komunikasi Kekhususan Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI


Ketua Sidang:
Dr. Billy K. Sarwono, MA


.....

Dosen Pembimbing:
Dr. Pinckey Triputra, M.Sc


.....

Penguji Ahli:
Dr. Irwansyah, MA


.....

Sekretaris Sidang:
Ir. Firman Kurniawan, M.Si.


.....

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 6 Juli 2012

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

NAMA : CHRISTY NATALINA ELEONORA
NPM : 1006797704
PROGRAM STUDI : PASCA SARJANA ILMU KOMUNIKASI
KEKHUSUSAN : MANAJEMEN KOMUNIKASI
JUDUL THESIS : PENERAPAN STRATEGI DIVERSIFIKASI PADA
STASIUN TELEVISI DALAM SATU KORPORASI

Disetujui di : Jakarta
Tanggal: : 6 Juli 2012

Pembimbing Tesis,



Dr. Pinckey Triputra, M.Sc.

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

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Christy Natalina Eleonora

NPM : 1006797704

Program Studi : Manajemen Komunikasi

Departemen : Ilmu Komunikasi

Fakultas : Ilmu Sosial Ilmu Politik

Jenis : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non Exclusive Royalty – Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Penerapan Strategi Diversifikasi Produk pada Stasiun Televisi dalam Satu Korporasi. beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 6 Juli 2012

Yang Menyatakan,



Christy Natalina Eleonora

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah menuntunku hingga akhirnya thesis ini bisa selesai tepat pada waktunya. Sukacita yang luar biasa karena ini bukanlah proses yang mudah. Di tengah banyak cobaan, mulai dari kemalasan dari diri sendiri sampai kesulitan membagi waktu. Namun ternyata memang tidak ada yang mustahil bagi-Nya. DIA ijinan aku untuk kuliah, maka DIA pasti menguatkan untuk menyelesaikan tanggung jawab ini.

Thesis ini dapat terselesaikan atas bantuan banyak pihak. Dengan penuh kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas dukungan dan bantuannya, serta permohonan maaf jika selama pengerjaan thesis ini ada hal-hal yang kurang berkenan.

1. Bapak Dr. Pinckey Triputra, M.Sc., selaku pembimbing yang sudah membantu untuk memberikan masukan atas apa yang kurang dari penelitian ini.
2. Bapak Drs. Eduard Lukman, MA., selaku pembimbing akademis yang dengan sabar mendengarkan keluh kesah selama mengikuti perkuliahan.
3. Bapak Ishadi SK. selaku dosen dan narasumber utama yang banyak memberikan masukan dan membuka pemikiran tentang obyek yang sedang diteliti. Terima kasih untuk waktu yang diberikan di tengah kesibukannya.
4. Mbak Nika, Mbak Dinda, Mbak Fifi, dan Mbak Vielzha yang sudah menjawab setiap pertanyaan saat penelitian berlangsung sehingga dapat terkumpul data-data yang membantu menjawab persoalan penelitian ini.
5. Mas Andry yang sudah bersedia direpotkan untuk mengatur jadwal wawancara dengan Bapak dan membantu penulis mendapatkan data-data sekunder.
6. Seluruh Dosen pengajar Pasca Sarjana Manajemen Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang sudah membagi begitu banyak ilmu sehingga penulis bisa mendapatkan pengetahuan luar biasa yang mungkin tidak penulis dapatkan di tempat lain.
7. Teman-teman seperjuangan selama kuliah di Universitas Indonesia. Ursula, Nadia, Dhita, Audi, Reni, Franky, dan teman-teman kelas A lainnya. Terima kasih untuk keceriaan dan kekompakan yang terjalin. Sukses selalu untuk kita semua.
8. Teman-teman kelas media yang sangat solid. Pak Ari, Intan, Nadjib, Hanum, Patra, yang selalu kompak memulai semuanya bersama dan menyelesaikannya bersama. Diskusi-diskusi kita tidak akan pernah terlupakan.

9. Para sahabat yang senantiasa mendukung dan member semangat pada penulis agar bisa segera menyelesaikan thesis ini. Vivi, Nurina, Bebe, Kak Epi, Mery, Bunga, Fanie, Lira, Agata, Nunik, Maria, Ebru, Tiwi, Ning, dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Persahabatan ini tidak akan pernah tergantikan oleh apapun.

Thesis ini adalah puncak dari segala pergumulan studiku di S2 ini. Oleh sebab itu, thesis ini aku persembahkan untuk Papa dan Mama yang dengan penuh kasih sayang mendukungku untuk menyelesaikan kuliah ini. Kalian adalah malaikatku. Semoga ini semua bisa membuat kalian bangga. Kepada Carmen Pieters Mattheis yang sudah menjadi satpam galak selama penulisan thesis ini berlangsung. Dukungan doa dan cinta dari kalian yang menguatkan untuk terus berjuang. Kepada Claudia yang akan memasuki tahun terakhirnya di ITB. Cepat lulus ya.

Akhir kata, sekali lagi penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu dan telah membantu penulis selama perkuliahan maupun saat menyelesaikan thesis ini. Semoga thesis ini dapat bermanfaat bagi banyak orang.

Jakarta, 6 Juli 2012

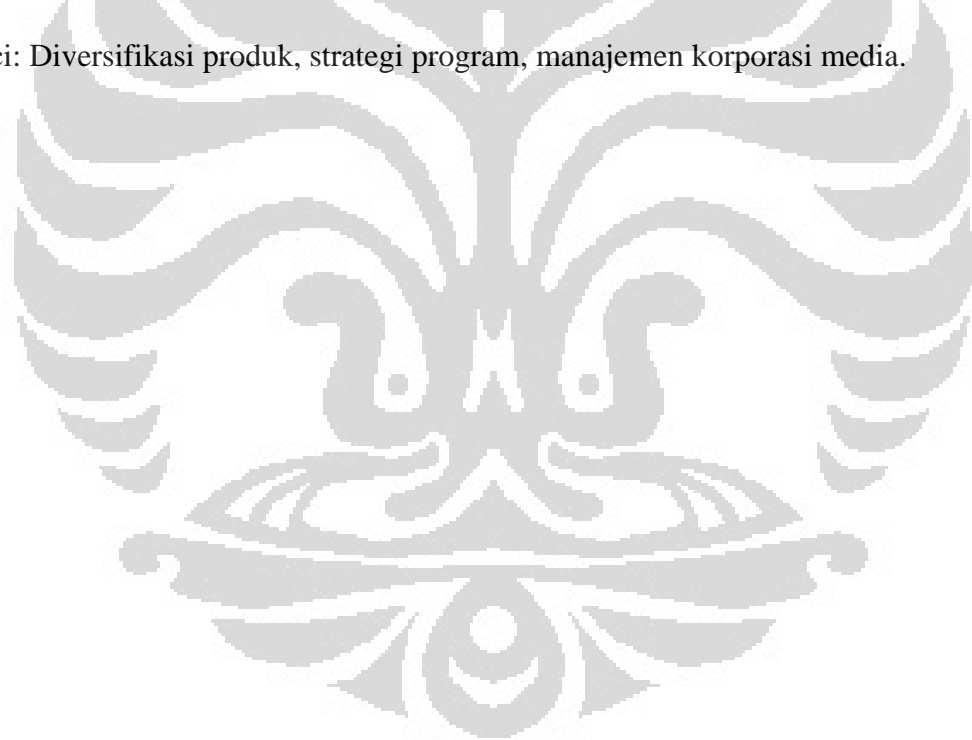
Christy Natalina Eleonora

ABSTRAK

Nama : Christy Natalina Eleonora
Program Studi : Pasca Sarjana Manajemen Komunikasi
Judul : Penerapan Strategi Diversifikasi Produk pada Stasiun Televisi dalam Satu Korporasi

Struktur pasar media yang sudah semakin terkonsentrasi dengan adanya korporasi media membuat persaingan semakin ketat. Stasiun-stasiun televisi yang berada dalam satu korporasi harus dikelola dengan baik agar bisa memenangkan kue kepemirsaaan sehingga profit dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seperti apa strategi yang diterapkan oleh Trans Corpora dalam mengelola Trans TV dan Trans7. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan analisis data sekunder, hasil penelitian menggambarkan strategi diversifikasi produk yang dilakukan untuk memperluas pasar. Ditemukan pula beberapa strategi program yang diterapkan oleh Trans TV dan Trans7 agar tidak saling berebut audien yang dapat berdampak buruk bagi keduanya.

Kata kunci: Diversifikasi produk, strategi program, manajemen korporasi media.

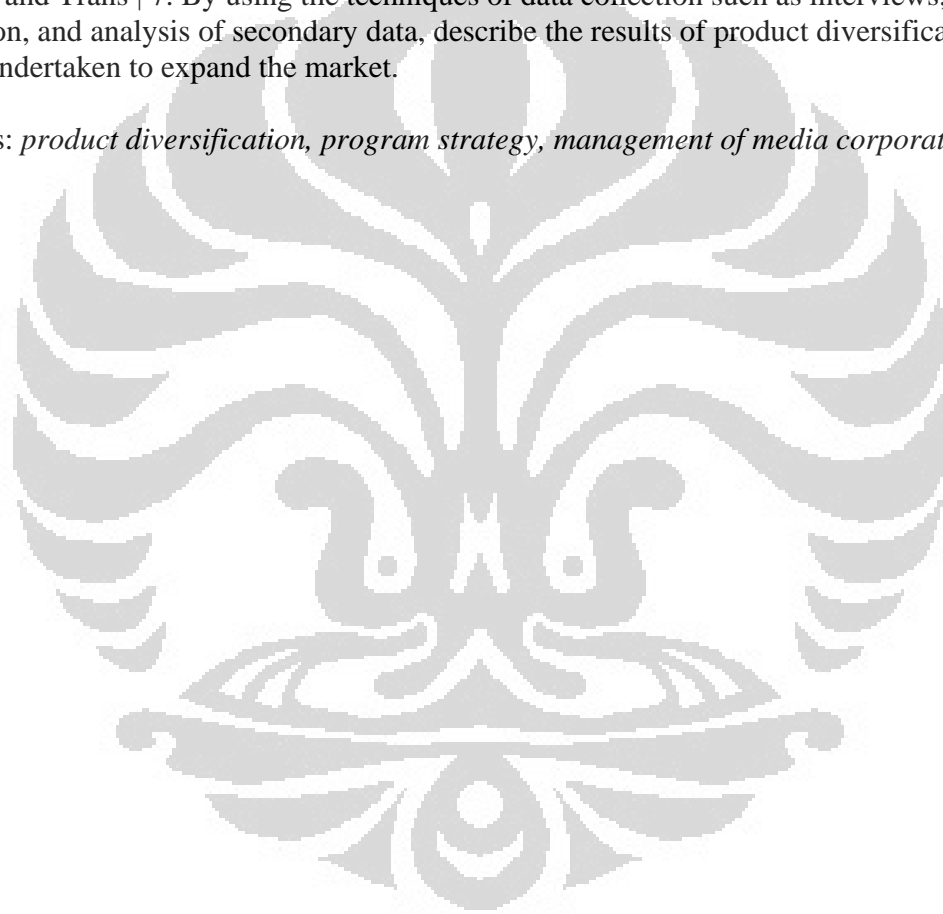


ABSTRACT

Name: : Christy Natalina Eleonora
Program : Post Graduate for Communication Studies
Title : Diversification Strategy on Television Stations in One Corporate

The structure of the media market has been concentrated in the media industry to make the competition even more stringent. Television stations that are within a corporation must be managed properly in order to win the competition so that profit can be improved. Therefore, this study aims to determine what kind of strategy adopted by the Trans Corporation in managing Trans TV and Trans | 7. By using the techniques of data collection such as interviews, observation, and analysis of secondary data, describe the results of product diversification strategy undertaken to expand the market.

Keywords: *product diversification, program strategy, management of media corporation*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Permasalahan Penelitian	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Signifikansi Penelitian	7
BAB II KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1 Industri Media sebagai Industri Kreatif	8
2.2 Ekstramedia	11
2.2.1 Pengiklan (<i>Sponsors</i>)	12
2.2.2 <i>Pressure Groups</i>	12
2.2.3 <i>Critics and Studies</i>	13
2.2.4 <i>Government</i>	13
2.2.5 Stasiun Televisi Kompetitor	14
2.3 Struktur Pasar (<i>Market Structure</i>)	14
2.4 <i>Market Conduct</i>	16
2.4.1 Manajemen Strategis Media Televisi	16
2.4.1.1 Segmentasi Audien	18
2.4.1.2 Targetting	19
2.4.1.3 Positioning	19
2.4.1.4 Segmentasi, Targetting dan Positioning dalam Korporasi Media	19
2.4.1.5 Kiat Mengelola Produk Media	21
2.4.1.5.1 Pemilihan Format Media	21
2.4.1.5.2 <i>Managing Quality</i>	23
2.4.1.5.3 Kebijakan Harga	24
2.4.1.5.4 <i>Managing Content Leverage</i>	24
2.4.2 Diversifikasi Isi Program pada Media Korporasi	25
2.4.3 Manajemen Strategis Program	30
2.4.3.1 Perencanaan Sumber Program	30
2.4.3.2 Penyusunan Jadwal Program	31
2.5 Market Performance	37
2.6 Kerangka Pemikiran	37

BAB III METODE PENELITIAN	
3.1	Pemilihan Lokasi Penelitian 38
3.2	Pendekatan Penelitian 38
3.3	Unit Observasi dan Unit Analisis 39
3.4	Metode Pengumpulan Data 39
3.4.1	Wawancara 40
3.4.2	Observasi 41
3.4.3	Data Sekunder 41
3.5	Sumber Data 41
3.6	Teknik Analisa Data dan Interpretasi Data 45
3.7	Validitas Data 46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISA PENELITIAN	
4.1	Gambaran Umum Perusahaan 48
4.1.1	Gambaran Umum Trans TV 48
4.1.2	Gambaran Umum Trans7 52
4.2	Profil Narasumber 54
4.3	Hasil Penelitian Strategi Aliansi yang Dilakukan oleh Trans Corpora dalam Memperluas Pasar melalui Trans TV dan Trans7 55
4.4	Analisa Strategi Aliansi Trans Corpora dalam Memperluas Pasar melalui Trans TV dan Trans7 58
4.5	Hasil Penelitian Strategi Diversifikasi Produk yang Dilakukan oleh Trans TV dan Trans7 61
4.6	Analisa Strategi Diversifikasi Produk yang Dilakukan oleh Trans TV dan Trans7 68
BAB V KESIMPULAN PENELITIAN	
5.1	Kesimpulan 94
5.1.1	Manajemen Strategis Trans Corpora dalam Memperluas Pasar melalui Trans TV dan Trans7 94
5.1.2	Strategi Diversifikasi Produk yang Dilakukan oleh Trans TV dan Trans7 95
5.2	Implikasi Teoritis 98
5.3	Implikasi Praktis 98
5.4	Rekomendasi Penelitian 99
5.4.1	Rekomendasi Akademis 99
5.4.2	Rekomendasi Praktis 99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	

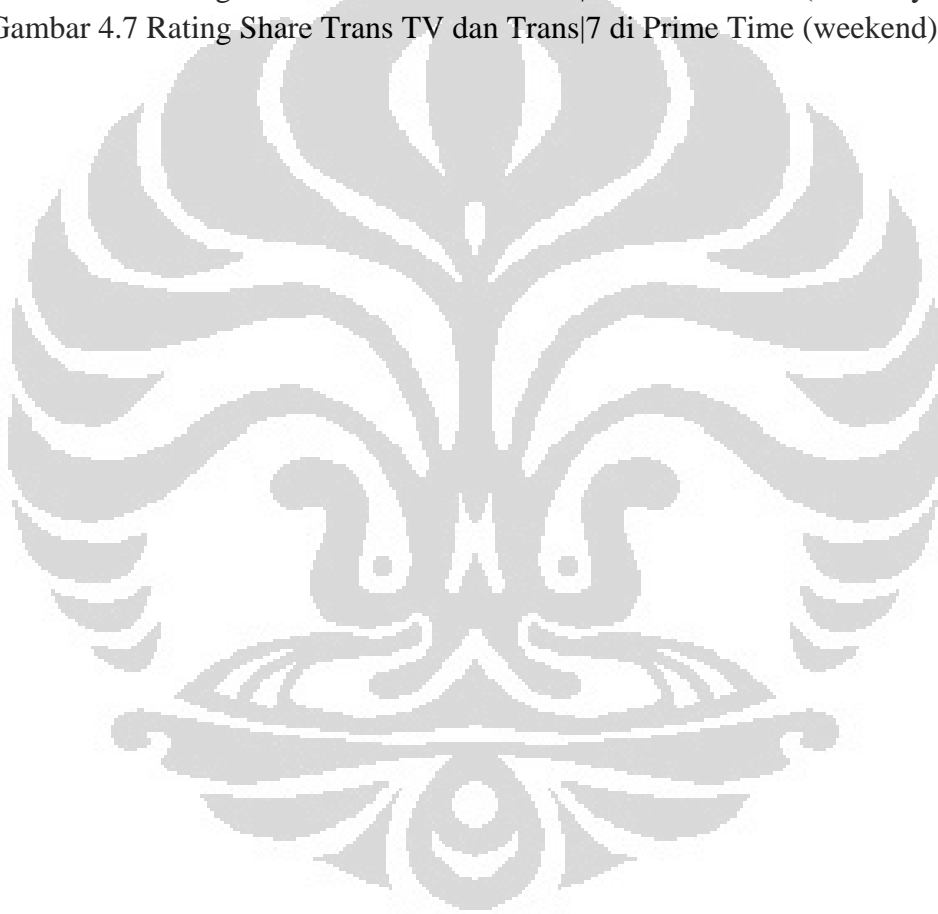
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Pembanding	43
Tabel 3.2 Panduan Pertanyaan Wawancara	44
Tabel 4.1 Analisis Manajemen Strategis Trans Corpora dalam Memperluas Pasar melalui Trans TV dan Trans7	60
Tabel 4.2 Analisa Strategi Diversifikasi Produk yang Dilakukan oleh Trans TV dan Trans7.....	88



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Faktor yang Memengaruhi Isi Media	10
Gambar 4.1 Jajaran Direksi Trans TV	51
Gambar 4.1 Jajaran Direksi Trans 7	53
Gambar 4.3 Audience Share 2011	56
Gambar 4.4 Rating Share Trans TV dan Trans 7 2009-2011	67
Gambar 4.5 Hubungan Media, Audien dan Pengiklan	77
Gambar 4.6 Rating Share Trans TV dan Trans 7 di Prime Time (weekdays)	85
Gambar 4.7 Rating Share Trans TV dan Trans 7 di Prime Time (weekend)	85



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri media televisi nasional saat ini berkembang pesat. Diawali dengan munculnya gerakan prodemokrasi pasca turunnya Soeharto tahun 1998, kebebasan pers atau liberalisasi media dalam konstitusi semakin diperjelas dan dipertegas. Liberalisasi media ini memberikan keleluasaan bagi setiap institusi ataupun perorangan untuk mendirikan perusahaan media. Hingga saat ini terhitung ada 11 stasiun televisi yang mengudara secara nasional dan 10 di antaranya dimiliki oleh swasta. Sebut saja RCTI, SCTV, Indosiar, Trans TV, Trans7, Global TV, MNC TV, TV One, Metro TV, dan ANTV. Stasiun-stasiun televisi tersebut tergolong dalam stasiun televisi komersial. Televisi komersial biasanya dimiliki oleh perusahaan kapitalis, yang motivasi operasionalnya sangat bergantung pada pasar, untuk meningkatkan keuntungan (Casey, dkk. 2008).

Sebagai sebuah industri, bisnis media memang sangat menggiurkan dan memberikan prestise tersendiri. Industri media adalah industri yang unik karena bekerja di dua pasar produk (Albarran, 1996). Pada pasar yang pertama, produk media dapat berupa produksi film, koran, radio, buku atau lainnya. Produk tersebut kemudian dipasarkan kepada konsumen dan tingkat performanya dinilai dengan menggunakan bermacam-macam ukuran yang bergantung pada jenis produknya.

Misalnya, program televisi diukur melalui *rating* pemirsa, produksi film melalui penjualan tiket dan seterusnya. Pada pasar yang kedua, media lebih terlibat pada penjualan iklan dalam *content* media. Makin tinggi *rating content* media tersebut, maka makin tinggi pula harga iklannya. Hal ini yang membuat industri media tidak lagi terlalu mementingkan idealismenya, atau fungsinya yang mencerdaskan masyarakat, tetapi persaingan ini membuat media menjadi sebuah institusi ekonomi yang seakan-akan berjalan hanya untuk memuaskan kebutuhannya saja dengan memproduksi program-program yang dapat menarik para pengiklan. Berbagai cara dilakukan untuk memproduksi secara efisien namun bisa mendatangkan keuntungan seoptimal mungkin. Salah satu cara yang ditempuh oleh beberapa perusahaan media adalah melakukan proses konsolidasi dan pengelompokan stasiun-stasiun TV.

Menurut Ben H. Bagdikian (1997), selama dekade 1980-an, Amerika Serikat mengalami fenomena semakin terpusatnya kepemilikan media di tangan sedikit orang/institusi. Beberapa institusi membentuk suatu usaha bersama dengan tujuan memperoleh profit sebesar-besarnya. Di Amerika Serikat pada tahun 1984, ada 50 perusahaan media yang beroperasi di tingkat nasional dan lokal. Jumlah ini berkurang drastis pada tahun 1987 menjadi 26. Pada tahun 1990, jumlah ini menurun menjadi 23 perusahaan. Sementara 3 tahun setelahnya, jumlahnya tidak mencapai angka 20. Sejak tahun 1996, media semakin terpusat pada 5 perusahaan besar yang menguasai

lanskap media Amerika Serikat, dan berarti dunia. Kelima perusahaan itu adalah Time-Warner, Viacom, News Corp., Bertelsmann Inc., dan Disney.

Seperti halnya yang terjadi di Amerika Serikat, negara yang menjadi kiblat pertumbuhan media di Indonesia, Satrio Arismunandar (2007) menyatakan bahwa ada 3 kelompok besar media televisi nasional di Indonesia saat ini. Yang pertama, kelompok RCTI (PT. Rajawali Citra Televisi Indonesia), Global TV (PT. Global Informasi Bermutu), dan MNC TV yang berada di bawah payung PT. Media Nusantara Citra milik pengusaha Harry Tanoesoedibjo. Kelompok kedua, PT. Trans Corpora (CT Corporation) milik pengusaha Chairul Tanjung yang membawahi Trans TV (PT. Televisi Transformasi Indonesia) dan Trans7 (PT. Duta Visual Nusantara Tivi Tujuh). Kelompok ketiga ada di bawah payung PT. Bakrie Brothers (Grup Bakrie), yaitu ANTV (PT. Cakrawala Andalas Televisi) dan TV One (PT. Lativi Media Karya). Kelompok terakhir yang baru terbentuk adalah dari PT. Elang Mahkota Teknologi Tbk yang membawahi SCTV (PT. Surya Citra Media Tbk) dan mengakuisisi Indosiar (PT. Indosiar Karya Media Tbk).

Konsentrasi kepemilikan media ini pada akhirnya membentuk struktur pasar yang oligopolistic. Pelaku persaingan menjadi relatif sedikit karena sudah terbentuk kelompok-kelompok besar. Rintangan yang dihadapi oleh pendatang baru (*barrier to entry*) yang ingin berkompetisi juga cukup sulit (Straubhaar & LaRose. 2008) karena selain membutuhkan modal yang amat besar untuk mendirikan sebuah stasiun televisi, dibutuhkan usaha yang tidak mudah pula untuk merebut perhatian pemirsa

yang sudah memiliki pilihan tersendiri dengan stasiun televisi yang sudah ada. Fenomena yang berkembang di Indonesia belakangan ini memang menunjukkan bahwa pengusaha media lebih memilih untuk membeli stasiun televisi yang hampir collapse daripada membangun sebuah stasiun televisi yang baru. Kita lihat saja saat Trans TV memutuskan untuk menggandeng TV7. Saat itu posisi TV7 kurang mendatangkan keuntungan. Setelah resmi dimiliki oleh Trans Corpora, TV7 berganti nama menjadi Trans7 dan mengalami kemajuan yang cukup signifikan. Hal ini juga terjadi saat Lativi sebagai televisi yang berusaha menjunjung idealismenya namun ternyata tidak laku dan sulit meraih keuntungan. Akhirnya tayangan Lativi menjadi tidak jelas fokusnya dan perlahan mulai bangkrut. Grup Bakrie tidak tinggal diam melihat hal seperti ini. Lativi pun diambil alih dan melakukan transformasi menjadi stasiun televisi berita yang bernama TV One. Saat ini TV One sudah memiliki konsep acara yang jelas sehingga menjadi mudah untuk menentukan pasar pengiklannya, yang artinya mereka tidak lagi kesulitan untuk meraih keuntungan. Begitu pula yang terjadi dengan SCTV dan Indosiar. Indosiar sebagai stasiun televisi yang sudah cukup lama berdiri dan masuk dalam peta persaingan, ternyata beberapa tahun belakangan ini mulai kehilangan minat dari pemirsanya. Jika sebelumnya Indosiar mampu memimpin di antara stasiun televisi yang lainnya dengan adanya tayangan Akademi Fantasi Indosiar, Super Mama Show, saat ini Indosiar seperti kehilangan kreativitasnya untuk memproduksi program-program terbaiknya. Image Indosiar saat ini oleh sebagian masyarakat adalah stasiun televisi yang menyiarkan cerita-cerita

rakyat atau fiksi dengan teknologi animasi seadanya. Program seperti ini ternyata sulit bersaing dengan program dari stasiun televisi lain yang lebih segar dan menarik. Pada akhirnya SCTV membeli sebagian besar saham Indosiar dan saat ini mereka berada di bawah payung yang sama. Strategi kompetisi yang setara dengan merger atau akuisisi ini dikenal dengan istilah korporasi media. Perusahaan media yang kecil kalah bersaing, dan perusahaan besar akan semakin besar dengan adanya konsentrasi kepemilikan (*concentration of ownership*) (Straubhaar & LaRose. 2008).

Korporasi media tidak bisa dilepaskan dari kuasa pemiliknya. Kuasa (*power*) dari pemilik media dapat terlihat dari implikasi keputusan yang dibuat oleh stasiun televisi mengenai program apa yang diproduksi dan apa pesan dari program tersebut (Casey, dkk. 2008). Pemilik media yang merupakan tokoh politik, cenderung menggunakan media miliknya untuk pencitraan dirinya. Pemilik media yang hanya berorientasi pada pendapatan ekonomi media, akan membuat program-program yang sesuai dengan mainstream minat masyarakat. Pada sebuah institusi penyiaran, sudah jelas bahwa program merupakan komoditi utama yang diproduksi dan didistribusikan untuk mendapatkan profit. Stasiun-stasiun televisi mengimitasi program dari pesaingnya yang terlebih dahulu mendapatkan rating tinggi (ajang pencarian bakat, sinetron, komedi). Ada pula yang mengoptimalkan program-program yang biaya produksinya relatif murah tapi sangat populer (misalnya *On the spot* yang ditayangkan di Trans7). Atau bahkan ada pula program-program yang sebelumnya sukses, diputar kembali di stasiun televisi saudara. Konsentrasi kepemilikan yang

terjadi di antara stasiun-stasiun televisi komersial ini memperlihatkan bahwa korporasi media yang bersifat kapitalis memiliki peran besar dalam menentukan program-program yang harus diproduksi dan yang tidak boleh diproduksi.

1.2 Permasalahan Penelitian

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan, ada beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini.

- 1) Fenomena korporasi media dilakukan untuk mengoptimalkan keuntungan yang bisa diraih oleh stasiun penyiaran karena dapat mengatur dinamika persaingan dan meningkatkan bargaining power di mata pemasang iklan. Di tengah usaha mengoptimalkan keuntungan, pengusaha media dihadapkan dengan kewajiban untuk menjaga keberagaman kepemilikan dan keberagaman konten media yang diatur dalam Undang-Undang Penyiaran no. 32 tahun 2002 untuk menciptakan persaingan yang sehat dalam melayani kepentingan publik. Bagaimana manajemen strategis yang diterapkan oleh Trans TV dan Trans7 dalam menjaga keberagaman isi dan apa saja faktor-faktor yang berpengaruh dalam strategi tersebut?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

Menjelaskan dan menganalisa strategi diversifikasi pada stasiun-stasiun televisi yang berada dalam satu korporasi media untuk mengoptimalkan keuntungan dan menjaga keberagaman isi beserta faktor-faktor yang berpengaruh dalam strategi program.

1.4 Signifikansi Penelitian

Permasalahan yang menjadi obyek penelitian kali ini terkait dengan ekonomi dan manajemen media. Diharapkan melalui penelitian ini dapat menambah kajian pada studi media mengenai korporasi media dan dampaknya terhadap perencanaan program yang disusun oleh manajemen stasiun televisi. Bagi perusahaan media yang terkait, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi serta pertimbangan untuk penetapan strategi di masa yang akan datang.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

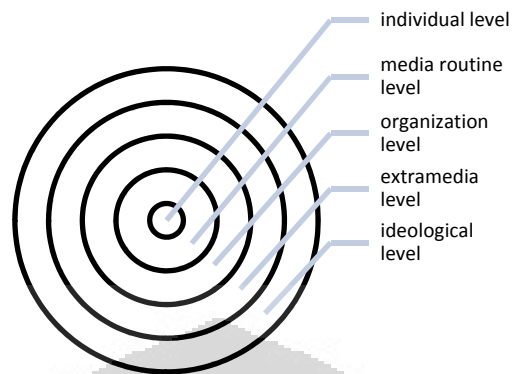
2.1 Industri Media sebagai Industri Kreatif

Pada prinsipnya, industri media adalah industri yang menyediakan konten yang bersifat informatif dan menghibur masyarakat. Tujuan dari produksi konten media adalah memaksimalkan pendapatan media. Produk media yang diterima langsung oleh publik adalah program siaran. Menurut Suprpto (2006), program adalah benda abstrak yang sangat potensial untuk dipergunakan mencapai tujuan yang bersifat idiil maupun material. Program merupakan hasil kerja kolektif yang memerlukan dana yang besar, banyak tenaga yang kreatif dan profesional, serta sarana elektronik canggih yang harganya relatif mahal. Oleh karena itu, industri media dapat dikategorikan menjadi industri kreatif. Isi (*content*) media pada umumnya adalah informasi yang dikemas dalam bentuk berita (*news*), hiburan (*entertainment*), maupun pendidikan (*education*), yang bermanfaat atau bernilai lebih dimata konsumen. Untuk dapat menciptakan informasi dengan kriteria tersebut, dibutuhkan kreativitas dari pengelola media (Noor. 2010).

Kreativitas menurut Caves (dalam Kung, 2008) bisa dikatakan sebagai modal yang paling penting bagi perusahaan media. Morissan (2008) juga menyatakan bahwa dalam menjalankan bisnisnya, keberhasilan media penyiaran ditopang oleh kreativitas dari sumber daya manusia yang bekerja pada tiga pilar utama yang merupakan fungsi vital dari setiap organisasi media penyiaran, yaitu teknik, program, dan pemasaran. Terkadang tidak dibutuhkan ide yang aneh dan

terlalu unik, tetapi bagaimana mengolah ide-ide yang sudah ada menjadi segar setiap harinya agar pasokan produk media terus berkelanjutan. Kinerja para pelaku industri media sangat dipengaruhi oleh kualitas konten yang mereka ciptakan dengan penuh kreativitas. Ideologi industri media massa adalah profit tinggi yang diperoleh melalui produk yang memiliki nilai jual tinggi. Seluruh upaya kreatif berarti membaca motivasi massa untuk kemudian mengemasnya dalam produk (Siregar, 2001). Dari perspektif ekonomi, kreativitas adalah sumber daya strategis yang sangat penting. Karena sifat kreativitas yang sangat sulit untuk distandarisasi, dan permintaan audien yang berubah-ubah, maka timbul kebutuhan untuk 'kebaruan' yang terus-menerus. Semakin tinggi kemampuan untuk menciptakan program-program kreatif, semakin tinggi kemampuan perusahaan media untuk memuaskan kebutuhan audiennya, maka semakin tinggi pula kemampuan bersaingnya.

Tidak semua ide kreatif yang muncul dari para pengelola media dapat diangkat menjadi sebuah program televisi. Menurut Shoemaker dan Reese (2000) isi media (program) dipengaruhi oleh pengelola media sebagai individu, rutinitas media, organisasi media, institusi di luar media, dan ideologi. Kelima faktor ini berpengaruh dalam sebuah hubungan hirarkis.



Gambar 2.1 Faktor yang Memengaruhi Isi Media

Sumber: Shoemaker & Reese (2000)

Level individu terkait dengan latar belakang professional serta aspek-aspek personal dari pengelola media. Latar belakang individu seperti jenis kelamin, usia, keyakinan, akan sedikit banyak memengaruhi profesionalisme dalam pengelolaan sebuah ide yang akan dikemas dalam program acara. Level berikutnya adalah level rutinitas media. Rutinitas media berhubungan dengan mekanisme dan proses penentuan konten media, dalam hal ini program acara. Setiap organisasi stasiun televisi memiliki standar yang berbeda dalam mengemas sebuah program. Standar itulah yang sudah menjadi rutinitas setiap hari dan menjadi prosedur bagi pengelola media. Prosedur ini terkait dengan alur produksi sebuah program, dimulai dari pra produksi, produksi, sampai pasca produksi.

Rutinitas media ini ditentukan oleh level organisasi. Level organisasi berhubungan dengan struktur organisasi yang secara hipotetik memengaruhi program acara. Divisi program atau produksi bukanlah pemain tunggal dalam organisasi media televisi. Di dalam organisasi media televisi, selain divisi

program dan produksi ada juga divisi sales dan marketing, divisi keuangan, divisi teknik, dan seterusnya. Masing-masing divisi tidak selalu sejalan. Mereka mempunyai tujuan dan target masing-masing, sekaligus strategi yang berbeda untuk mewujudkan target tersebut. Adapula kepentingan pemilik perusahaan yang biasanya ikut memberikan pengaruh dalam sebuah program acara. Namun pada organisasi media televisi yang bersifat profit biasanya setiap tujuan akan diarahkan pada tujuan ekonomi yang mendatangkan keuntungan bagi organisasi.

Keputusan-keputusan yang dibuat dalam level organisasi, tentunya akan dipengaruhi oleh hal-hal yang berada di luar lingkungan organisasi media televisi itu sendiri atau ekstramedia. Keberadaan ekstramedia dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kelangsungan organisasi media, seperti pemerintah, pengiklan, audien, dan lainnya. Sedangkan level ideologi adalah level yang paling luas dan abstrak yang terkait dengan kerangka berpikir seseorang dalam melihat sebuah realita yang ada yang akan diangkat menjadi sebuah konten media.

2.2. Ekstramedia

Seperti yang diungkapkan oleh Shoemaker dan Reese, Philip Perebinossoff dkk (2005) juga mengungkapkan bahwa faktor eksternal dapat berpengaruh terhadap strategi program yang diambil oleh sebuah organisasi media.

2.2.1 Pengiklan (Sponsors)

Media penyiaran mempertemukan kepentingan beberapa kelompok. Audien membutuhkan program dari media televisi untuk memenuhi kebutuhan

informasi dan hiburan. Pengelola stasiun televisi membutuhkan dana untuk terus melanjutkan operasionalnya. Dan pengiklan membutuhkan audien dalam jumlah besar untuk mempromosikan produk mereka. Disinilah tarik-menarik kepentingan terjadi dan memunculkan sebuah metafora bahwa media merupakan jembatan antara pengiklan dan audien. Media menyediakan content program untuk audien dan sejumlah waktu bagi pengiklan untuk menarik perhatian audien (Reca. 2006).

Pendapatan stasiun televisi yang sebagian besar berasal dari para pengiklan, membuat para pengiklan memiliki pengaruh yang kuat untuk menentukan isi program, khususnya sponsor atau pengiklan yang ingin melakukan *blocking program*.

2.2.2 Pressure Groups

Hubungan antara media dengan masyarakat seringkali diperantarai oleh berbagai kelompok formal ataupun informal yang seringkali terorganisir dan disebut dengan kelompok penekan (*pressure groups*). Kelompok ini seringkali mengemukakan keluhan, kritik, dan penolakan terhadap isi media. Tujuan kelompok ini adalah menghimbau pihak programming untuk membuat program acara yang memenuhi selera kelompok, kebenaran secara politis, moralitas, dan menghilangkan program yang menentang keyakinan kelompok. Walaupun kelompok penekan ini sering bertentangan dengan produser dan profesional media yang bersangkutan, namun kehadiran kelompok ini dapat dimanfaatkan untuk mendapatkan perspektif yang variatif tentang penilaian sebuah program.

2.2.3 Critics and Studies

Penelitian yang dilakukan kalangan akademisi dan organisasi non-profit seringkali berkaitan dengan aspek-aspek produksi televisi dan mengkritisnya dari berbagai sudut pandang. Walaupun departemen program jarang membuat keputusan strategis sesuai dengan laporan penelitian tersebut, sebenarnya penelitian-penelitian tersebut bisa menciptakan suatu keadaan yang pada akhirnya akan memengaruhi isi dari program.

2.2.4 Government

Media di Amerika berjalan di bawah pengawasan Federal Communications Commission (FCC). FCC membuat kriteria untuk menyatakan bahwa tayangan dari stasiun televisi itu berkualitas berdasarkan kepentingan bersama, yaitu *public interest*, *public convenience*, dan *public necessity* (Blumenthal, 1998). Kriteria *public interest* berkaitan dengan apa yang dianggap menarik oleh publik. *Public convenience* lebih memperhatikan kenyamanan pemirsanya saat menyaksikan sebuah program. Kenyamanan ini bisa dikaitkan dengan unsur-unsur kekerasan ataupun yang menjurus ke pornografi. *Public necessity* melihat apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh publik agar dapat meningkatkan kualitas di berbagai sisi kehidupannya.

Di Indonesia, komisi yang membuat peraturan dan mengawasi program-program penyiaran adalah Komisi Penyiaran Indonesia (KPI). Secara garis besar peraturan yang dibuat untuk membatasi isi program televisi adalah sama, tidak mengandung unsur pornografi, kekerasan, SARA, dan hal-hal sensitif lainnya.

2.2.5 Stasiun Televisi Kompetitor

Industri media siaran televisi dalam struktur oligopoly membuat persaingan semakin terfokus pada beberapa pelaku. Oleh sebab itu, penting bagi programmer untuk membuat keputusan dengan mempelajari kondisi kompetitor. Kesuksesan yang diraih oleh stasiun televisi kompetitor dapat dijadikan pembelajaran dan tolak ukur dalam bersaing. Menurut Albarran (1996), struktur pasar (*market structure*) akan berpengaruh pada *market conduct* dan *market performance*.

2.3 Struktur Pasar (Market Structure)

Kehadiran sebuah organisasi media tidak bisa dilepaskan dari kompetitornya yang juga bergerak dalam bidang yang sama. Sebagai sebuah industri, organisasi media beroperasi dengan orientasi profit, sehingga apapun yang menjadi keberhasilan salah satu organisasi dalam meraih profit akan menjadi tolak ukur bagi kompetitornya untuk melakukan hal yang serupa. Salah satu strategi memperbesar profit adalah melakukan aliansi dengan organisasi lainnya. Dengan melakukan aliansi, organisasi media dapat menghemat biaya, sumber daya, mengurangi resiko, dan meningkatkan pendapatan (Albarran. 2002). Persaingan yang ketat dalam pasar industri, rintangan sebagai kompetitor baru, konvergensi, dan kendornya regulasi mendorong maraknya strategi merger dan akuisisi beberapa media (Ozanic dan Wirt, 1998 dalam Albarran 2002).

Dari perspektif media, terdapat tiga bentuk merger yang dapat dilakukan, yaitu: horizontal, vertical, dan konglomerasi. Integrasi horizontal terjadi apabila organisasi media melakukan merger dengan organisasi media lainnya yang

memiliki produk dan pasar yang sama. Integrasi vertical terjadi apabila organisasi media membeli perusahaan lainnya yang dapat menunjang proses distribusi produk. Dan konglomerasi terjadi saat organisasi media memiliki perusahaan lain yang memiliki produk berbeda dan beragam, juga target pasar yang berbeda. (Chambers dan Howarts dalam Albarran, 2006). Dengan adanya penggabungan organisasi-organisasi media, terjadilah struktur pasar yang bersifat oligopoli. Struktur pasar oligopoli dapat menghalangi “pemain” baru untuk masuk ke dalam industri media itu sendiri. Dalam pasar oligopoly akan ada satu pemain yang menjadi tolak ukur bagi kompetitornya.

Dari fenomena ini terlihat bahwa industri media tidak lagi semata-mata berkembang untuk memenuhi kebutuhan publik, tetapi lebih ke arah kapitalis. Kapitalisasi dan komersialisasi media semakin jelas, ketika beberapa media di monopoli oleh seseorang atau segelintir kelompok tertentu yang berkuasa dengan satu tujuan yang berorientasi pada profit (McQuaill, 2005). Orientasi seperti inilah yang membuat produk dari media tersebut dijadikan sebuah komoditi yang secara tidak langsung akan dijual kepada para pengiklan karena sebagian besar pendapatan televisi komersial adalah dari iklan (McQuaill, 2005).

2.4 Market Conduct

Dengan melihat struktur pasar yang ada, maka para pemain dalam industry akan menentukan langkah-langkah atau strategi yang bertujuan untuk tetap menjadi pemimpin pasar. Pada industry media, strategi tersebut bisa terwujud dalam bentuk diferensiasi produk, kebijakan harga, inovasi, dan lainnya.

2.4.1 Manajemen Strategis Media Televisi

Mengelola bisnis media penyiaran pada dasarnya adalah mengelola manusia. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi para pengelolanya karena tidak banyak posisi manajemen yang memberikan tantangan yang setara dengan mengelola suatu media penyiaran (Pringle, 2006). Tantangan yang harus dihadapi manajemen media penyiaran disebabkan oleh dua hal seperti yang diungkapkan oleh Morissan (2008:126):

Pertama, sebagaimana perusahaan lainnya, media penyiaran dalam kegiatan operasionalnya harus dapat memenuhi harapan pemilik dan pemegang saham untuk menjadi perusahaan yang sehat dan mampu menghasilkan keuntungan. Namun di pihak lain, sebagai tantangan kedua, media penyiaran harus mampu memenuhi kepentingan masyarakat dimana media bersangkutan berada, sebagai ketentuan yang harus dipenuhi ketika media penyiaran tersebut menerima ijin siaran yang diberikan oleh Negara.

Dengan demikian kehadiran media penyiaran harus dapat menyeimbangkan berbagai kepentingan yang ada. Media penyiaran harus mampu menjalankan fungsinya sebagai media informasi, media hiburan, media beriklan. Karena itu tarik-menarik kepentingan antara audien, pemilik media, dan pengiklan menjadi tantangan yang harus dikelola dengan baik dengan tujuan akhir memenangkan persaingan dalam industri penyiaran.

Persaingan pada media penyiaran, dan kali ini penulis memfokuskannya ke industri televisi, pada dasarnya adalah merebut perhatian dari audien untuk menyaksikan program-program yang disajikan oleh stasiun televisi. Maka keberhasilan media penyiaran sangat ditentukan oleh kemampuan para pengelolanya dalam memahami kebutuhan audien. Audien adalah pasar, dan program yang disajikan adalah produk yang ditawarkan. Dengan anggapan seperti

ini, strategi yang diterapkan untuk merebut perhatian audien bisa diadopsi dari strategi pemasaran yang pada umumnya dilakukan oleh pelaku bisnis di sektor industri yang lainnya.

Saat stasiun televisi pertama kali didirikan, para pengelolanya pasti memiliki tujuan yang terangkum dalam visi dan misi. Visi dan misi akan menjadi panduan untuk menentukan strategi yang harus dilakukan untuk merebut perhatian audien. Pengelola stasiun televisi harus mengetahui siapa audien yang ingin dituju, agar program-program yang disusun dapat disesuaikan. Tahapan-tahapan yang seperti segmentasi, targeting, dan positioning yang dilakukan dalam strategi pemasaran produk lainnya dapat mempermudah pengelola stasiun televisi untuk mengidentifikasi audiennya yang bersifat heterogen. Segmentasi adalah suatu strategi untuk memahami struktur audien. Targetting atau target audien adalah strategi memilih, menyeleksi, dan menjangkau audien sasaran. Setelah pemilihan audien ditentukan, positioning harus dilakukan untuk menciptakan persepsi tertentu di pikiran audien. Penulis tidak akan membahas secara terperinci mengenai tiga hal ini, hanya ide-ide pokok yang menjadi dasar untuk menentukan strategi lebih lanjut.

2.4.1.1 Segmentasi Audien

Segmentasi adalah proses membagi suatu pasar ke dalam kelompok-kelompok yang jelas yang memiliki kebutuhan yang sama dan memberikan respons yang sama terhadap suatu tindakan pemasaran (Berkowitz dalam Morissan. 2008). Segmentasi akan memudahkan produsen, dalam hal ini

pengelola televisi, karena audien yang tersedia sudah terbagi ke dalam kelompok yang lebih homogen. Segmentasi terbagi atas (Kasali. 1998):

- Segmentasi demografis

Segmentasi demografis dilakukan berdasarkan peta kependudukan, seperti usia, jenis kelamin, jumlah anggota keluarga, pekerjaan, pendidikan, tingkat penghasilan, agama, suku, dan sebagainya.

- Segmentasi geografis

Segmentasi geografis dilakukan dengan membagi audien berdasarkan jangkauan geografis, misalnya audien yang tinggal di perkotaan, pedesaan, provinsi, dan wilayah geografis lainnya.

- Segmentasi psikografis

Segmentasi psikografis mengelompokkan audien berdasarkan gaya hidup dan kepribadiannya.

2.4.1.2 Targetting

Setelah melakukan pengelompokan terhadap audien, pengelola stasiun televisi memilih segmen audien yang ingin dituju, atau biasa disebut target audien (Kasali. 1998). Segmen yang dipilih bisa lebih dari satu segmen dan berdasarkan pemilihan segmen itulah pengelola stasiun televisi menyusun strategi program. Pemilihan target audien yang jelas juga akan memudahkan para pengiklan untuk memilih waktu yang tepat untuk memasang iklan produknya.

2.4.1.3 Positioning

Positioning adalah strategi komunikasi yang berhubungan dengan bagaimana audien menempatkan suatu produk atau perusahaan di dalam otaknya sehingga audien memiliki penilaian tertentu (Kasali. 1998). Positioning sangat penting dalam kompetisi antar stasiun televisi karena audien akan menafsirkan stasiun televisi melalui persepsinya (Albarran. 2002). Misalnya televisi A berhasil melakukan positioning sebagai stasiun televisi berita yang tercepat dan terakurat, maka audien akan mencari stasiun televisi A tersebut jika ingin mendapatkan berita-berita terbaru.

2.4.1.4 Segmentasi, Targetting dan Positioning dalam Korporasi Media

Pada media yang berada dalam satu korporasi, strategi segmentasi, targetting dan positioning ini menjadi sangat penting untuk menciptakan ciri khas yang membedakan stasiun televisi yang satu dengan yang lainnya. Jika dua televisi atau lebih yang berada dalam satu korporasi menyasar target audien yang sama dan melakukan strategi positioning yang sama, maka yang terjadi adalah masing-masing akan menjadi kompetitor. Namun apabila dilakukan strategi yang berbeda dalam pengelolaan masing-masing stasiun televisi, baik dari target audien yang ingin dicapai maupun strategi positioning, maka akan timbul persaingan yang sehat karena masing-masing stasiun televisi sudah memiliki audiennya sendiri. Dengan adanya pembedaan target audien dan positioning, perusahaan juga bisa memaksimalkan pendapatan yang berasal dari iklan.

Beberapa kelompok korporasi media sudah melakukan pembedaan target audien atau positioning secara spesifik. Misalnya TV One dengan ANTV yang berada di bawah payung Bakrie Group. TV One hadir dengan positioning stasiun

televisi berita dan olahraga, dengan tagline “Terdepan Mengabarkan” (<http://www.tvonenews.tv/tvone/profile/>), dan ANTV menghadirkan program-program hiburan dengan target audien yang lebih luas (<http://www.an.tv/corporate/>). Begitu pula dengan korporasi di bawah MNC Group. RCTI sejak awal hadir untuk mencapai target audien yang luas dengan positioningnya sebagai televisi hiburan keluarga dengan SES ABC (<http://rcti.tv/page/profil-perusahaan>). Global TV memilih target audien anak muda dengan taglinenya “Seru!” (<http://www.globaltv.co.id/about>). Sedangkan MNC TV dengan tagline “selalu di hati” juga memiliki target audien yang lebih luas, yaitu keluarga, namun positioning MNC TV adalah stasiun televisi yang menampilkan citra Indonesia (<http://www.mnctv.com/>).

2.4.1.5 Kiat Mengelola Produk Media

Angel Reza (2006) dalam artikel *Issues in Media Product Management* menyatakan bahwa produk media diciptakan untuk memberikan kepuasan pada pasar yang spesifik. Produk media yang berupa informasi dan hiburan harus dikelola dengan baik sama seperti produk lainnya. Keputusan dalam manajemen produk media adalah terkait dengan beberapa hal, seperti format, kualitas, harga, dan kekuatan konten. Pada model organisasi industri yang diajukan oleh Scherer (Albarran. 1996), faktor-faktor yang terkait dalam manajemen produk media termasuk ke dalam kategori *market conduct*.

2.4.1.5.1 Pemilihan Format Media

Pemilihan format media ini bukan hanya terbatas pada jenis media, seperti koran, radio, televisi, dan sebagainya. Dengan adanya persaingan dalam pasar

media, pengelola media harus memikirkan secara spesifik positioning dan persepsi mengenai produk media bagi pasar dan menuangkannya ke dalam format program yang akan ditawarkan pada audien. Sebuah format stasiun televisi dapat dikatakan berhasil jika dapat meraih target audien dengan produk-produk yang spesifik dan menarik pula. Format media akan sangat menentukan jenis-jenis program acara yang akan diproduksi. Menurut Morissan (2008), ada 2 jenis program besar yang dapat disajikan, yaitu:

1. Program informasi

Kebutuhan audien akan informasi sangatlah tinggi. Hal ini harus dimanfaatkan oleh *programmer* untuk menyajikan program-program informasi yang dapat memenuhi rasa ingin tahu audien. Program informasi (berita) dapat dibagi menjadi dua bagian besar, yaitu *hardnews* dan *softnews*.

- *Hardnews* menyajikan peristiwa-peristiwa aktual yang harus segera disiarkan. *Hardnews* tidak terlalu mendalam karena mengutamakan informasi yang penting saja yang disusun dengan teknik penulisan piramida tegak.
- *Softnews* menyajikan peristiwa-peristiwa yang tidak harus aktual dan timeless. *Softnews* menekankan pada detail dan biasanya mengangkat segi human interest, disusun dengan teknik penulisan piramida terbalik.

2. Program hiburan

Program hiburan adalah segala bentuk siaran yang bertujuan untuk menghibur audien. Program hiburan ini terdiri atas drama, permainan, musik, dan pertunjukan.

- Drama adalah pertunjukan yang menyajikan cerita mengenai kehidupan yang melibatkan konflik atau emosi. Program yang termasuk drama adalah sinetron dan film.
- Permainan atau *game show* melibatkan individu atau kelompok yang bersaing untuk mendapatkan sesuatu. Program permainan dapat dibagi menjadi kuis, ketangkasan, dan *reality show*.
- Musik dapat disajikan melalui dua format, yaitu video klip dan konser.
- Pertunjukan menampilkan kemampuan seseorang dalam suatu bidang. Pertunjukan ini sangat banyak contohnya, antara lain sulap, lawak, wayang, demo masak, dan lainnya.

2.4.1.5.2 *Managing Quality*

Kualitas sebuah produk media seringkali merupakan integrasi dari kualitas-kualitas bagian lain yang terkait, dan beberapa di antaranya sulit untuk dinilai dengan standar tertentu karena produk media adalah *intangible* dan merupakan produk kreatif. Beberapa elemen yang harus diperhatikan dalam manajemen kualitas produk media adalah:

- Kualitas obyektif, ditentukan oleh pengelola media selaku professional media.
- Kualitas subyektif, ditentukan oleh kesesuaian antara ekspektasi dan kepuasan audien terhadap produk.

- Kualitas sosial, ditentukan oleh kemampuan produk media untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya dalam masyarakat yang demokratis.

2.4.1.5.3 Kebijakan Harga

Picard (1989) menjelaskan bahwa kebijakan harga melibatkan serangkaian keputusan tentang bagaimana produk tersebut dikemas, dengan harga ekonomis, dan kemudian ditempatkan dalam pasar. Terdapat empat orientasi dalam penentuan kebijakan harga:

- *Demand-oriented pricing*, harga ditentukan berdasarkan permintaan pasar. Semakin besar permintaan, semakin tinggi harga produk. Semakin kecil jumlah permintaan, maka harga pun akan turun.
- *Target return pricing*, perusahaan menentukan target profit dan kemudian harga produk disesuaikan dengan volume produksi untuk mencapai profit yang diinginkan. Pada kondisi ini, perusahaan bisa menurunkan harga produk namun volume produksi harus ditambah.
- *Competition oriented pricing*, harga ditentukan dengan melihat penawaran harga dari kompetitor. Hal ini dilakukan untuk mengimbangi pesaing agar terhindar dari bentuk persaingan harga yang lebih tajam. Penentuan harga seperti ini sering dijumpai di pasar oligopoly.
- *Industry norm pricing*, harga ditentukan berdasarkan kesepakatan industri secara keseluruhan, bukan berdasarkan permintaan pasar.

2.4.1.5.4 Managing Content Leverage

Dengan melihat bahwa format ide adalah elemen yang krusial dari manajemen konten media, Vizjak dan Ringlsetter (2001) dalam artikel Angel Reza (2006) menggarisbawahi tiga tingkatan sindikasi yang dapat dilakukan untuk menambah kekuatan konten media, yaitu:

- Level pertama, menambahkan aplikasi penggunaan pada konten yang sudah ada. Konten tidak mengalami perubahan, hanya format penerimaan yang mengalami perubahan.
- Level kedua, diferensiasi produk untuk segmen pasar yang beragam dapat dilakukan dengan membuat beragam versi. Era digitalisasi memungkinkan untuk pembuatan desain dan komersialisasi yang berbeda dari konten dasar. Dengan pembuatan beragam versi ini dapat memuaskan kebutuhan spesifik dari segmen audien yang berbeda.
- Pada akhirnya pasar potensial akan bertambah. Diferensiasi produk dapat dipasarkan ke berbagai segmen dari audien media.

2.4.2 Diversifikasi Isi Program pada Media Korporasi

Undang-Undang Penyiaran no. 32 tahun 2002 mengatur tentang adanya *Diversity of Ownership* (keberagaman kepemilikan) dan *Diversity of Content* (keberagaman isi) untuk menciptakan persaingan yang sehat dalam melayani kepentingan publik. Keberagaman pemilik menjadi jaminan bahwa kepemilikan media massa yang ada di Indonesia tidak terpusat dan dimonopoli oleh segelintir orang atau lembaga saja. Sedangkan keberagaman isi menjamin tersedianya

informasi yang beragam yang dibutuhkan oleh publik berdasarkan jenis program ataupun isi program.

Terbentuknya korporasi media memperlihatkan bahwa prinsip keberagaman kepemilikan sulit untuk dipatuhi oleh para pengusaha media dan pemerintah karena adanya tarik-menarik kepentingan. Walaupun korporasi media sudah terbentuk, pengelola media bisa mengusahakan agar tidak terjadi homogenisasi produk media. Pada media-media yang berada dalam satu korporasi, seperti yang sudah dibahas sebelumnya, masing-masing media memiliki target audien dan positioning yang berbeda. Perbedaan target audien dan positioning ini akan memengaruhi keputusan-keputusan strategis dalam membuat program.

Berdasarkan data yang penulis dapatkan saat melakukan kunjungan ke Trans TV, walaupun Trans TV dan Trans7 berada dalam satu payung Trans Corpora tetapi kedua stasiun TV ini memiliki strategi dengan membedakan target audien yang dituju. Trans TV memilih audien dari SES A-B untuk menjadi targetnya, sedangkan Trans7 adalah untuk audien dari SES B-C-D. Perbedaan target audien ini dilakukan untuk menjaga prinsip keberagaman isi yang disyaratkan dalam Undang-Undang Penyiaran no.32 Tahun 2002.

Kepatuhan untuk menjaga keberagaman isi merupakan sisi idealis (kewajiban) yang dimiliki oleh organisasi media. Akan tetapi sebagai sebuah organisasi profit, adapula sisi bisnis (hak) yang mempengaruhi isi media menjadi beragam atau tidak. Mengelola sebuah program sama seperti memasarkan sebuah produk kepada konsumen, keberhasilannya diukur dengan pencapaian atas tujuan

yang telah ditetapkan sebelumnya (Morissan. 2008). Setiap program siaran berpegang pada paradigma rating, yaitu jumlah massa penonton yang dapat diidentifikasi potensial sebagai sasaran iklan. Rating menjadi dasar sekaligus orientasi suatu program karena dari sinilah iklan ditentukan. Program-program acara yang mampu meraih rating tinggi adalah program yang berada pada jam tayang prime time. Prime time adalah waktu siaran yang memiliki paling banyak audien karena pada jam tersebut hampir seluruh anggota keluarga sudah selesai beraktivitas dan kembali ke rumah (Perebinossoff dkk. 2005). Audien pada prime time ini sangat beragam, mulai dari anak-anak, remaja, dewasa, dan sebagainya. Disinilah ajang persaingan industri kreatif televisi yang sebenarnya berlangsung. Programmer dari setiap stasiun televisi akan menempatkan program terbaiknya pada segmen ini. Tujuannya adalah untuk menarik audien sebanyak-banyaknya sehingga rating dan share meningkat dan pada akhirnya pendapatan iklan juga dapat diperoleh dalam jumlah yang besar.

Namun keinginan untuk meraih keuntungan dengan bergantung pada rating dan pendapatan iklan akan menjadi tekanan yang pada akhirnya cenderung mengarah ke homogenisasi produk media. Homogenisasi produk media dapat terlihat jika salah satu stasiun TV menyiarkan suatu acara yang menaikkan ratingnya, maka perusahaan TV lain (pesaing) biasanya akan mengikuti agar rating acaranya juga naik. (Noor. 2010). Dengan begitu, setiap strategi pemrograman didasarkan pada alasan-alasan ekonomi (Browne, 1989 dalam Siregar 2001).

Dengan adanya tarik-menarik antara sisi idealis dan sisi ekonomis yang dimiliki oleh organisasi media, maka program acara televisi komersial diproduksi dengan lima tujuan, seperti yang diungkapkan oleh Edwin T. Vane dan Lynne S Gross (1994), yaitu:

1. Mendapatkan audien sebanyak mungkin

Sebuah stasiun televisi komersial berusaha untuk mendapatkan audien sebanyak mungkin karena dapat meningkatkan pendapatan dari iklan. Semakin banyak audien yang berhasil ditangkap, semakin tinggi rating dan share yang diperoleh. Semakin tinggi rating dan share, semakin besar pula potensinya untuk merebut iklan – yang merupakan sumber finansial satu-satunya media elektronik tersebut (Ishadi, 2010).

2. Target audien tertentu

Jika programmer harus memilih antara program yang ber-rating tinggi tetapi hanya sekedar mengeksploitasi selera audien dan program yang kalah rating-nya tetapi bernilai informasi dan edukasi, kecenderungannya adalah memilih yang pertama, karena berpotensi mendatangkan keuntungan besar melalui iklan. Namun saat ini para pemasang iklan akan cenderung memilih yang kedua, terutama untuk produk-produk yang membutuhkan audien dari kalangan menengah keatas. Para pemasang iklan juga sudah mengetahui bahwa ada kaitan antara kelas sosial audien dengan program yang ditayangkan. Program-program yang *low taste* memang cenderung meraih rating tinggi, namun audiennya adalah kelas sosial menengah ke bawah yang memiliki daya beli yang rendah. Sedangkan program-program yang *high taste* atau

berorientasi informatif dan edukatif biasanya memiliki audien dari kalangan menengah ke atas dan lebih terdidik (*well educated*). Audien yang seperti inilah yang menjadi sasaran para pemasang iklan produk *classy*, yang penjualannya tidak massal, karena dianggap potensial sebagai konsumen (Siregar, 2001).

3. Prestise

Kadangkala stasiun televisi menayangkan suatu program dengan tujuan untuk mendapatkan prestise dan pengakuan dari pihak-pihak lain. Misalnya saja film-film yang mendapatkan penghargaan dari berbagai festival. Film-film ini belum tentu berhasil dari sudut pandang komersial, akan tetapi tetap ditayangkan untuk meningkatkan citra televisi yang bersangkutan di mata publik. Di Indonesia beberapa stasiun televisi berani membeli film-film sukses produksi Hollywood dengan harga yang sangat mahal. Belum tentu modal pembelian program tersebut kembali dari pendapatan iklan, namun pembelian terus dilakukan karena alasan prestise ini.

4. Penghargaan

Stasiun televisi membuat program dengan tujuan untuk memenangkan suatu penghargaan. Penghargaan itu menjadi salah satu cara untuk meningkatkan status stasiun televisi di antara para pesaingnya. Di Indonesia sendiri terdapat beberapa penghargaan untuk karya dari insan pertelevisian, misalnya Panasonic Gobel Awards. Walaupun terdapat kontroversi mengenai kriteria penilaian pemenang, namun stasiun televisi akan sangat bangga jika memenangkan penghargaan ini.

5. Kepentingan publik

Stasiun televisi idealnya memproduksi program-program yang memenuhi kepentingan publik yang berbeda-beda. Kondisi ini terkadang tidak membawa keuntungan secara komersial bagi stasiun televisi tersebut namun dapat membuktikan tanggung jawab sosialnya kepada publik karena informasi tersebut memang dibutuhkan.

Kelima tujuan program tersebut tidak mungkin tercapai dalam satu program saja. Oleh sebab itu dibutuhkan pemikiran yang matang mengenai strategi program dari pengelola stasiun televisi agar dari sekian banyak program yang ditayangkan tidak hanya mencapai tujuan komersil saja tetapi juga dapat memenuhi tujuan-tujuan lainnya seperti yang sudah dibahas sebelumnya.

2.4.3 Manajemen Strategis Program

2.4.3.1 Perencanaan Sumber Program

Ditinjau dari siapa yang memproduksi program acara, maka sumber program dapat dikelompokkan menjadi (Morissan, 2008):

1. Program yang dibuat sendiri (in-house production)

Pada umumnya program yang dibuat sendiri oleh pihak stasiun televisi adalah program berita, baik itu hardnews maupun softnews. Begitu pula dengan program-program yang dapat diproduksi di dalam studio seperti kuis, talk show, dan variety show. Keuntungan dari in-house production adalah pengelola stasiun televisi dapat menghemat biaya pembelian program dan melakukan control secara penuh sejak program tersebut diproduksi sampai

akhirnya ditayangkan. Beberapa stasiun televisi di Indonesia sudah mulai memperbanyak jumlah program acara yang diproduksi sendiri.

2. Program yang dibuat oleh pihak lain.

Selain diproduksi sendiri, program-program acara dapat dibeli dari pihak lain seperti rumah produksi (PH), perusahaan film besar, dan sebagainya. Program-program ini bisa berupa film, sinetron, dan program lain yang membutuhkan proses produksi cukup panjang. Keunggulan dari pembelian program adalah pengelola stasiun televisi tidak perlu melakukan produksi yang rumit dan mengerahkan tenaga para karyawannya dalam jumlah yang cukup besar. Cukup membayar pada pihak kedua dan program tersebut langsung dapat ditayangkan. Namun kendalanya biasanya terletak pada harga program yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan produksi sendiri.

2.4.3.2 Penyusunan Jadwal Program

Program-program yang telah dibeli atau diproduksi harus ditata dengan baik dalam strategi penayangan program. Programmer harus cerdas dan peka dalam melakukan penataan program sehingga bisa mendapatkan hasil yang optimal. Program yang dibuat memiliki target audien yang berbeda, oleh sebab itu penempatan program tersebut juga harus disesuaikan dengan ketersediaan audien. Kalangan yang berbeda akan menonton televisi di jam yang berbeda. Jika program dirancang untuk anak-anak, jangan menayangkannya di saat jam sekolah atau saat larut malam. Jika program dirancang untuk audien yang lebih umum, maka bisa saja program tersebut diletakkan pada saat prime time.

Media penyiaran berbeda dengan media massa lainnya, seperti surat kabar atau majalah, yang sampai ke tangan pembaca dalam satu satuan yang utuh (Morissan. 2008). Pembaca surat kabar dapat memilih sendiri waktu yang tepat dan sesuai untuk membaca artikel-artikel yang dianggap menarik. Namun audien dari media televisi tidak dapat melakukan hal seperti itu karena program acara televisi terus berlangsung secara berkesinambungan tanpa terputus. Hal ini pula yang disadari oleh programmer televisi sehingga strategi penayangan program menjadi sangat penting. Untuk membentuk sebuah alur program yang baik, programmer tidak meletakkan program hanya untuk sekedar mengisi jam tayang yang tersedia (Perebinossoff dkk. 2005). Strategi penayangan program harus dilakukan dengan cermat, dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti kondisi demografis, sosiografis, dan juga kebutuhan serta ketertarikan audien. Idealnya, programmers selalu berusaha mencari audien dalam jumlah yang besar yang potensial untuk mengikuti program acara secara terus-menerus. Namun program-program dari stasiun TV kompetitor juga berpotensi untuk merebut perhatian audien. Dan untuk tetap berkompetisi dengan stasiun TV kompetitor, tidak jarang programmer melakukan perubahan jadwal acara untuk tetap mempertahankan audiennya.

Dalam perencanaan strategi penayangan program, hal terpenting yang harus diperhatikan adalah pembagian waktu aktivitas audien. Pada umumnya, pembagian waktu siaran yang menjadi panduan bagi para programmer dalam menyusun programnya adalah sebagai berikut.

1. Prime time jam 19.30 – 23.00

2. Late fringe time jam 23.00 – 01.00
3. All other time jam 01.00 – 10.00
4. Day time jam 10.00 – 16.30
5. Fringe time jam 16.30 – 19.30

Dari pembagian waktu siaran tersebut, programmer dapat memperkirakan ketersediaan audien. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa setiap program memiliki sasaran audien yang berbeda, maka program harus diletakkan pada saat audien yang dituju dapat menyaksikan program tersebut. Prime time adalah waktu siaran yang memiliki paling banyak audien karena pada jam tersebut hampir seluruh anggota keluarga sudah selesai beraktivitas dan kembali ke rumah. Audien pada prime time ini sangat beragam, mulai dari anak-anak, remaja, dewasa, dan sebagainya. Disinilah ajang persaingan industri kreatif televisi yang sebenarnya berlangsung. Programmer dari setiap stasiun televisi akan menempatkan program terbaiknya pada segmen ini. Tujuannya adalah untuk menarik audien sebanyak-banyaknya sehingga rating dan share meningkat dan pada akhirnya pendapatan iklan juga dapat diperoleh dalam jumlah yang besar.

Mengetahui ketersediaan audien pada jam-jam tertentu tidaklah cukup untuk menyusun strategi penayangan program. Dalam kaitannya dengan persaingan antara stasiun-stasiun televisi lainnya yang juga memiliki tujuan yang sama, programmer sebuah stasiun televisi juga harus mampu mengatur strategi penayangan program agar tidak terjadi aliran audien keluar (outflow) karena kalah bersaing dengan program yang ditayangkan oleh stasiun televisi kompetitor. Perebinossoff dkk (2005) mengungkapkan berbagai strategi yang dapat digunakan

oleh programmer dalam upaya menarik audien masuk ke stasiun sendiri (inflow) dan menahan audien yang sudah ada untuk tidak pindah ke saluran televisi kompetitor (outflow), antara lain:

- Head to head

Strategi ini dilakukan dengan cara meletakkan jenis program yang sama, dan sasaran audien yang sama dengan program yang ditayangkan oleh kompetitor.

- Counterprogramming

Tidak ada satu program yang mampu memuaskan seluruh audien. Strategi program tandingan dilakukan untuk merebut audien dari kompetitor dengan cara menayangkan program yang memiliki daya tarik berbeda untuk menarik audien yang tidak terpuaskan kebutuhannya.

- Hammocking

Program-program baru atau program yang mulai menurun popularitasnya biasanya akan diletakkan di antara dua program unggulan. Strategi ini dilakukan agar audien mencoba untuk mengikuti program tersebut sambil menunggu program unggulan yang selanjutnya. Biasanya jarang terjadi aliran audien keluar karena mereka tidak ingin melewatkan program unggulan berikutnya.

- Stunting

Strategi perubahan jadwal program secara mendadak untuk menarik perhatian audien terkadang perlu dilakukan. Strategi ini bisa dilakukan dengan menginterupsi program kuat dengan program lain yang lemah atau sebaliknya.

- Stripping

Strategi ini dilakukan dengan menayangkan program yang sama setiap hari pada jam yang sama. Penempatan program dalam waktu yang tetap dan dapat diprediksikan, akan memudahkan audien yang menjadi penggemar program tersebut untuk mengetahui secara pasti kapan mereka dapat menyaksikan program tersebut. Strategi ini biasanya dilakukan pada program-program yang sudah sukses meraih audien dalam jumlah besar, sehingga perolehan rating dapat dipertahankan setiap harinya.

- Strategi lainnya

Masih ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, misalnya strategi stacking, yaitu menyajikan beberapa program dengan jenis dan ketertarikan yang sama secara berurutan untuk mempertahankan audien.

Strategi-strategi yang sudah diberlakukan pada suatu program bisa saja membawa kesuksesan jangka panjang, namun bisa juga terjadi penurunan jumlah audien dalam waktu tertentu. Ada beberapa program yang dapat bertahan lama sehingga dijadikan program unggulan, ada pula program yang baru ditayangkan beberapa kali sudah dihentikan produksinya. Atau adapula program yang sebelumnya tayang pada malam hari kemudian dirubah waktu tayangnya pada siang hari. Hal seperti ini bisa terjadi karena beberapa faktor (Perebinossoff dkk. 2005), antara lain:

- Perolehan rating yang kurang memuaskan

Rating seolah-olah menjadi penentu sukses atau tidaknya suatu program acara. Apabila rating tinggi, program tersebut akan dipertahankan. Namun jika

perolehan rating kurang memuaskan atau tidak memenuhi target, bisa saja program tersebut dipindah jam tayangnya atau dihentikan produksinya.

- Kejenuhan audien

Selera dan kebutuhan audien tidak dapat diprediksi kapan akan mengalami perubahan. Program yang sudah ditayangkan dalam jangka waktu yang lama, bisa saja membuat audien merasa jenuh dan berusaha mencari alternatif program baru.

- Perubahan fokus acara

Program acara yang sudah lama ditayangkan seringkali mengalami perubahan fokus. Produser terlalu banyak melakukan modifikasi terhadap program dan menjadikannya jauh berbeda dari konsep acara pada awalnya.

- Salah penempatan waktu tayang

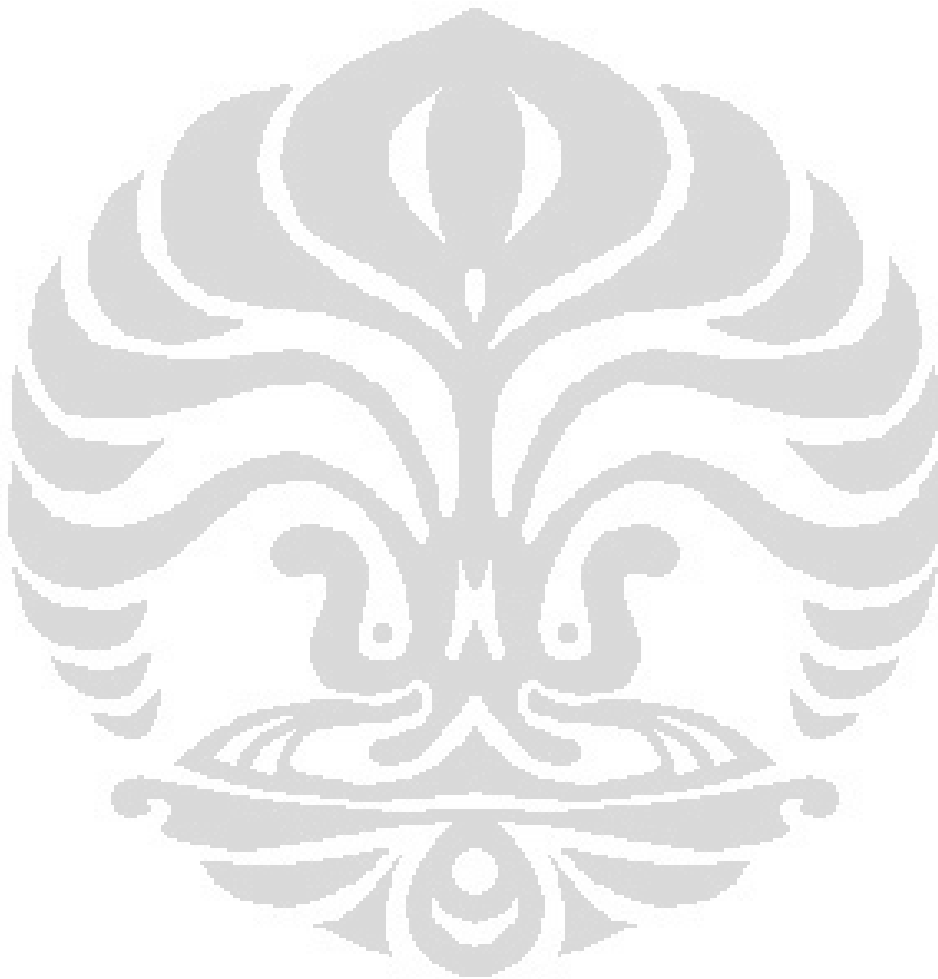
Program yang pada awalnya dirancang untuk seluruh kalangan bisa saja pada eksekusinya hanya berhasil meraih audien dari kalangan anak remaja. Jika terjadi demikian, penempatan program bisa dikatakan tidak efektif sehingga perlu disesuaikan dengan audien yang tersedia.

2.5 Market Performance

Pada industry media di Indonesia, performance sebuah stasiun televisi didasarkan pada rating dan share yang dikeluarkan oleh lembaga riset Nielsen. Nilai rating dan share inilah yang akan mempengaruhi pendapatan media melalui iklan. Apabila rating dan share meningkat, maka pendapatan iklan pun akan

meningkat. Apabila stasiun-stasiun televisi yang melakukan aliansi mampu memaksimalkan pendapatannya, artinya skala ekonomis dapat tercapai.

2.6 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pemilihan Subjek Penelitian

Penelitian ini telah dilakukan di dalam grup CT Corporation yang membawahi stasiun televisi Trans TV dan Trans7. Trans TV adalah stasiun televisi yang seluruh sahamnya dimiliki oleh CT Corporation, sedangkan Trans7 sebagian sahamnya masih dimiliki oleh pemilik lamanya, yaitu Kompas Gramedia. Sebagai stasiun televisi dalam satu korporasi, berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Nielsen, kedua stasiun televisi ini berada dalam urutan peringkat yang tidak terlalu berbeda jauh. Itu artinya persaingan yang terjadi di antara kedua stasiun televisi ini sangat ketat. Dan satu hal yang menarik dari grup ini yaitu yang menduduki posisi lebih tinggi adalah Trans7 dibandingkan Trans TV.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif karena penulis ingin menentukan pilihan perolehan sajian data dalam bentuk cerita rinci, mendalam dari para informan. Malhotra (1999) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai sebuah metodologi penelitian yang tidak terstruktur namun memberikan penjelasan berdasarkan pengamatan dan pemahaman terhadap suatu permasalahan. Penelitian kualitatif memahami fenomena sosial melalui gambaran holistik dan memperbanyak pemahaman yang mendalam. Laporan penelitian akan berupa kutipan-kutipan untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi,

memo, atau dokumen resmi lainnya. Pertanyaan dengan kata tanya *mengapa*, *alasan apa*, dan *bagaimana terjadinya*, akan senantiasa dimanfaatkan oleh peneliti. (Moleong. 2006).

Data hasil penelitian dianalisa dengan strategi analisis komparatif melalui *method of difference*. *Method of differences* adalah sebuah metode analisa data kualitatif yang membandingkan beberapa karakteristik yang dimiliki oleh kasus-kasus yang diteliti (Neumann. 2003). Dengan metode ini peneliti menitikberatkan pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh Trans TV dan Trans7 dari sisi program, rating, rate card, hingga pada positioning.

3.3 Unit Observasi dan Unit Analisis

Yang menjadi unit observasi dari penelitian ini adalah Trans TV dan Trans 7 yang berada di bawah naungan CT Corporation. Unit analisis penelitian ini adalah keputusan-keputusan strategis dari pimpinan perusahaan dan proses produksi program harian Trans TV dan Trans7 dalam menjalankan keputusan strategis tersebut.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data akan dilakukan dengan beberapa metode. Metode-metode ini akan saling terkait satu dengan yang lain untuk memenuhi kelengkapan data.

3.4.1 Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi-informasi penting yang dapat menjawab persoalan penelitian ini. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, yaitu teknik wawancara yang mengombinasikan antara teknik wawancara terstruktur dan tak terstruktur dengan masing-masing kelemahannya. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Pertanyaan-pertanyaan yang disusun untuk jenis wawancara ini terkesan ketat dan diatur sangat terstruktur sehingga dapat mengarahkan terwawancara agar memberikan data yang sebenarnya. Semua informan dipandang mempunyai kesempatan yang sama untuk menjawab pertanyaan yang diajukan (Moleong, 2006). Berbeda dengan wawancara terstruktur, wawancara tak terstruktur terkesan lebih bebas sehingga peneliti dimungkinkan untuk menemukan informasi baru dan menjalin kedekatan dengan terwawancara. Peneliti tidak menyusun terlebih dahulu pertanyaan yang akan diajukan, namun pertanyaannya lebih disesuaikan dengan keadaan saat penelitian berlangsung. Jadi dengan melakukan teknik wawancara semi terstruktur dapat menggali informasi yang dalam dan luas namun tetap terarah, sesuai dengan kapasitas informan. Tanya jawab dilakukan berdasarkan interview guide maupun pernyataan yang diajukan secara spontan.

3.4.2 Observasi

Penulis melakukan observasi secara langsung ke lapangan untuk mendapatkan informasi berdasarkan kondisi yang sebenarnya. Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja melalui pengamatan terhadap suatu gejala yang diselidiki dengan tujuan untuk memahami dan memperoleh pengertian tentang gejala tersebut (Arikunto, 2006). Dalam penelitian ini observasi dilakukan untuk melihat perbandingan content program dari Trans TV dan Trans7 untuk melihat perbedaan dan persamaan dari keduanya. Dengan menonton program-program tersebut peneliti secara langsung dapat lebih mengenal materi yang dijadikan bahan penelitian.

3.4.3 Data Sekunder

Data sekunder dilakukan untuk melengkapi data-data yang sudah diperoleh melalui wawancara dan observasi. Data-data ini bisa berasal dari arsip perusahaan, artikel, dan buku yang relevan dengan masalah penelitian.

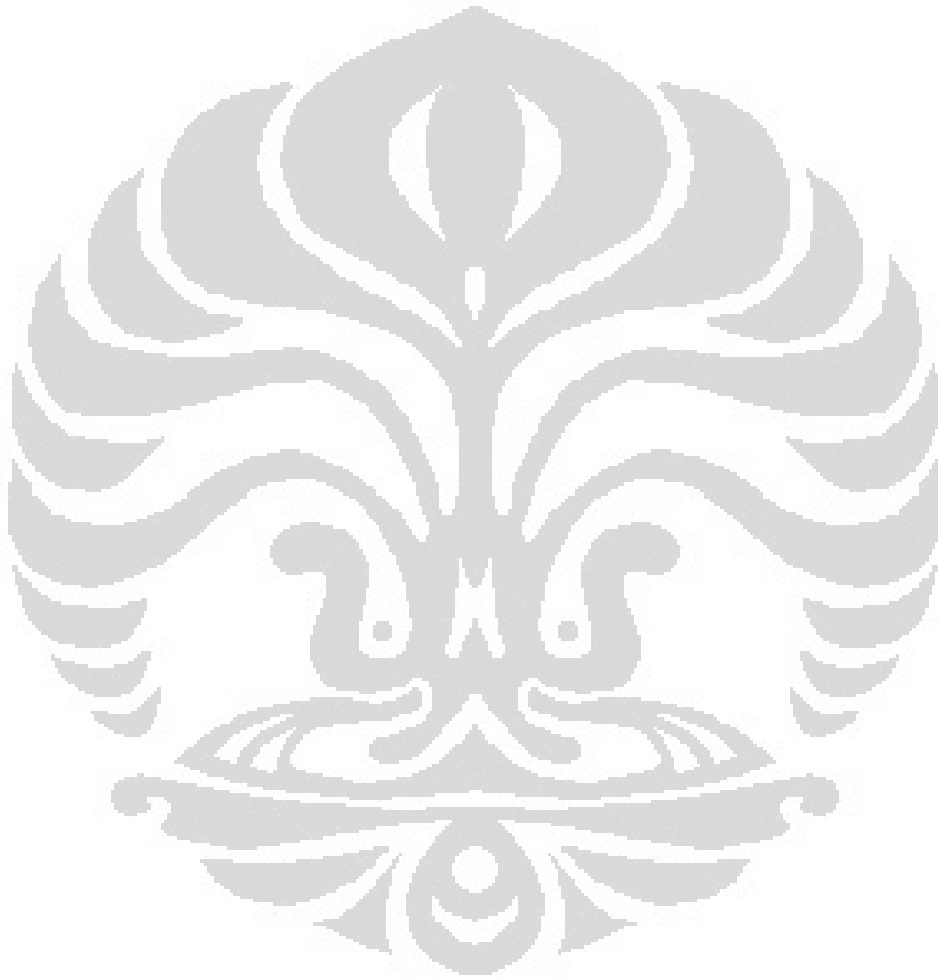
3.5 Sumber Data

Sumber informasi adalah hal penting dalam sebuah penelitian. Ketepatan dalam menentukan informan sangat berpengaruh pada data-data yang diperoleh dalam menjawab persoalan penelitian ini. Dalam penelitian ini, yang menjadi sumber informasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu:

1. Informan yang memiliki kewenangan strategis dan manajerial dalam penentuan strategi bersaing kedua televisi atau jajaran top manajemen, dan

dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan Komisaris Trans TV dan Trans7.

2. Informan yang merupakan penerima instruksi atau pelaksana tugas. Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan bagian sales, marketing, dan programming Trans TV dan Trans7.



Tabel 3.1 Indikator Pemandang

DIMENSI	VARIABEL	INDIKATOR
Diversifikasi Produk	Format media	Televisi berita
		Televisi pendidikan
		Televisi hiburan
	Genre program	Film
		Kuis
		Berita
		Musik
		Talk show
		Reality show
		Komedi
	Kebijakan harga	Demand-oriented pricing
		Target return pricing
		Competition oriented pricing
Industry norm pricing		
Rating		
Faktor yang memengaruhi isi media	Level individu	
	Level rutinitas media	
	Level organisasi media	
	Level ekstramedia	
	Level ideologis	
Manajemen Strategis Media Televisi	Segmentasi	
	Targetting	
	Positioning	
Manajemen Strategis Program	Sumber program	In-house production
		Pembelian program dari pihak lain
	Penempatan program	Head to head
		Counterprogramming
		Hammocking
		Stunting
		Stripping
	Strategi lainnya	
Managing quality		

Tabel 3.2 Panduan Pertanyaan Wawancara

NO	VARIABEL	PANDUAN PERTANYAAN	SUMBER DATA
1	Format media	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apa perbedaan mendasar dari Trans TV dan Trans7? ✓ Adakah stasiun TV yang lebih diutamakan, antara Trans TV dengan Trans7? ✓ Bagaimana format acara yang dibuat untuk meraih target audien? ✓ Apakah format acara sudah sesuai dengan positioning yang ingin dicapai oleh Trans TV dan Trans7? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Company profile ✓ Wawancara mendalam dengan top manajemen, divisi program dan divisi marketing
2	Genre program	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berapa perbandingan antara masing-masing genre program dalam susunan program harian? ✓ Genre program apa yang menjadi unggulan? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Company profile ✓ Rundown program ✓ Observasi ✓ Wawancara mendalam dengan top manajemen dan divisi program
3	Kebijakan harga	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bagaimana kebijakan mengenai harga iklan? ✓ Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap harga iklan? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rate card perusahaan ✓ Wawancara mendalam dengan divisi marketing
4	Rating	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berapa rata-rata perolehan rating harian? ✓ Berapa target pencapaian rating dari program unggulan? ✓ Bagaimana rating dapat mempengaruhi kebijakan program? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Data rating dari Nielsen ✓ Data penelitian divisi research & development ✓ Wawancara dengan divisi R&D, divisi program, divisi marketing
5	Integrasi horizontal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bagaimana strategi bersaing yang disusun untuk Trans TV dan Trans7? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wawancara mendalam dengan Top Manajemen
6	Targetting	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Siapa target audien dari Trans TV dan Trans7? ✓ Mengapa memilih target audien tersebut? ✓ Bagaimana karakter audience? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Company profile ✓ Wawancara mendalam dengan top Manajemen, dan divisi marketing
7	Positioning	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Positioning seperti apa yang hendak ditanamkan dalam benak 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Company profile ✓ Observasi

		audien? ✓ Bagaimana kesesuaian program acara dengan positioning?	✓ Wawancara dengan Top Manajemen, divisi Marketing, divisi program
8	Sumber program	✓ Program-program yang ditayangkan berasal darimana saja? ✓ Berapa perbandingan persentase in-house production dengan akuisisi?	✓ Wawancara mendalam dengan top Manajemen dan divisi Program
9	Penyusunan jadwal program	✓ Bagaimana strategi dan pertimbangan penyusunan program? ✓ Seperti apa proses yang terjadi sampai akhirnya tercipta kebijakan mengenai strategi program? ✓ Apa saja yang memengaruhi keputusan strategis program?	✓ Rundown acara harian ✓ Observasi ✓ Wawancara dengan top Manajemen dan divisi Program
10	Managing quality	✓ Bagaimana kebijakan dalam menjaga kualitas program?	✓ Wawancara dengan Top Manajemen dan divisi Program

3.6 Teknik Analisa Data dan Interpretasi Data

Analisa data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan sebuah tema. Langkah-langkah untuk melakukan analisa adalah:

1. Membuat transkrip wawancara sehingga peneliti dapat dengan mudah melakukan wawancara dan menganalisa informasi yang ada dalam wawancara tersebut (Lindlof. 1995).
2. Analisa data transkrip wawancara dan analisa data sekunder melalui proses reduksi dan eksplanasi. Reduksi dilakukan agar pola data menjadi lebih sederhana sehingga lebih mudah diinterpretasikan. Kemudian melalui eksplanasi peneliti mencari keterkaitan antara pola yang ada untuk

mendapatkan jawaban mengenai pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” yang diajukan di awal penelitian.

Karena penelitian ini dilakukan dengan strategi komparatif *method of differences*, maka penyajian data adalah dalam bentuk deskripsi analitis yang menggambarkan bagaimana perbedaan antara Trans TV dan Trans7 dilihat dari strategi diversifikasi produk yang dilakukan.

3.7 Validitas Data

Obyektivitas dan netralitas dalam penelitian kualitatif tidak mungkin dicapai (Sekaran. 2003). Oleh sebab itu validitas dan reliabilitas penelitian lebih dititikbertakan pada kelayakan dan kredibilitas peneliti karena alat ukur penelitian kualitatif sangat abstrak, akan tetapi lengkap dan mendalam. Validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan metode triangulasi, yaitu pengecekan silang atas data yang diperoleh. Metode triangulasi dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Triangulasi sumber: informasi dan data yang diperoleh dari satu sumber diperiksa kembali melalui beberapa sumber yang lain. Informasi mengenai strategi bersaing yang didapat dari pemilik perusahaan ditanyakan kembali kepada direktur atau pimpinan departemen untuk memastikan bahwa strategi tersebut memang benar-benar dilakukan.
2. Triangulasi teknik: pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda. Hal ini dilakukan bila terdapat informasi yang tidak konsisten, sehingga

penggalan informasi dilakukan lagi kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

3. Triangulasi waktu: data diuji dengan melakukan penggalan informasi kembali di waktu yang berbeda. Informasi yang diperoleh sebelumnya kemungkinan bisa menjadi berbeda dengan informasi pada hari-hari selanjutnya, karena ritme kerja stasiun televisi yang sangat dinamis.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISA HASIL PENELITIAN

4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1.1 Gambaran Umum Trans TV

TRANS TV memperoleh izin siaran nasional pada Oktober 1998 setelah dinyatakan lulus dari uji kelayakan yang dilakukan tim antar departemen pemerintah, kemudian resmi siaran secara komersial pada 15 Desember 2001. Usahanya di bawah naungan TRANS CORP yang dimiliki oleh CT CORP. TRANS TV mulai mengudara secara teknis selama beberapa jam per hari di wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang, dan Bekasi pada 22 Oktober 2001. Kemudian pada 25 Oktober 2001 mulai menyiarkan program bertajuk *Trans Tune-In* serta siaran langsung upacara peresmian Bandung Supermall, sekaligus memperluas jangkauan siaran TRANS TV hingga wilayah Bandung dan sekitarnya. Program *Trans Tune-In* dikemas dengan gaya radio, yaitu dua pembawa acara menyuguhkan rangkaian video klip musik serta membawakan kuis interaktif guna memikat calon penonton dan memperkenalkan TRANS TV pada masyarakat. Selain itu, divisi News juga menyajikan program *Jelajah* yang berisikan paket-paket *feature*. Kemudian pada akhir pekan para pecandu bola dapat menikmati siaran langsung kompetisi sepak bola Spanyol *La Liga*. Seiring waktu berlalu, menara-menara pemancar di Yogyakarta yang mencakup kota Solo, Semarang,

Surabaya, dan Medan secara berurutan mulai berfungsi sehingga makin memperluas jangkauan siaran TRANS TV di wilayah-wilayah utama Indonesia.

Berkat perencanaan yang baik, TRANS TV dapat memperoleh alokasi frekuensi UHF yang rendah dibandingkan stasiun-stasiun televisi lain. Kanal frekuensi yang rendah tersebut memudahkan pemirsa mencari gelombang siaran TRANS TV. Pada 1 Desember 2001 *Trans Tune-In* berganti menjadi *Transvaganza* seiring dengan bertambahnya jam siaran TRANS TV. Dalam tahapan ini TRANS TV mulai menayangkan film-film asing serta program non drama berupa kuis berjudul *Tebak Harga*. Kuis ini merupakan adaptasi program kuis *The Price is Right* yang kondang sejak tahun 1970an dan telah ditayangkan di 22 negara. *Transvaganza* ditayangkan dari 1-14 Desember 2001 dan berisikan sampel program-program TRANS TV yang kemudian dapat diikuti pemirsa setiap minggunya mulai 18 Desember 2001 hingga 28 Februari 2002.

Penambahan jam tayang secara bertahap tersebut akan memuncak pada 1 Maret 2002 saat TRANS TV mulai siaran penuh, yaitu 18 jam sehari pada hari Senin hingga Jumat dan 22 jam sehari pada hari Sabtu dan Minggu. Sehubungan dengan bertambahnya jam tayang, maka bertambah pula program acara TRANS TV, di antaranya ialah *Euro*, *Digoda*, *KD*, *Sinema Gemilang*, *Diva Dangdut*, *Dunia Lain*.

Sampai saat ini TRANS TV tetap konsisten memproduksi secara *inhouse* maupun menayangkan program-program dengan citra “*Trendsetter*, *Lifestyle*, dan *HBOnya Indonesia*” seperti *Extravaganza*, *Ceriwis*, *Termehkek-mehekek*, atau pun *Bioskop*

TRANS TV yang menjadikan TRANS TV memiliki ciri khas tersendiri serta membedakannya dari stasiun-stasiun televisi lainnya.

Pada dasarnya program TRANS TV menganut konsep *general entertainment* sehingga pemirsanya bisa menikmati berbagai tayangan hiburan drama maupun non drama serta tayangan berita.

- Tahun I : 60% program asing, 40% program lokal.
(50% dari komposisi program lokal merupakan produksi TRANS TV)
- Tahun II : 45% program asing, 55% program lokal.
- Tahun III : 30% program asing, 70% program lokal.
- Tahun IV : lebih dari 75% merupakan program lokal.
- Tahun VI, yaitu 2007, sampai dengan saat ini TRANS TV telah menayangkan 85% program produksi sendiri (*in-house production*) dan 15% program beli (lokal maupun asing).

Gambar 4.1
Jajaran Direksi Trans TV



4.1.2 Gambaran Umum Trans|7

TRANS|7 semula bernama TV7 (di bawah naungan Kelompok Kompas Gramedia –KKG). Pada tanggal 22 Maret 2000 keberadaan TV7 telah diumumkan dalam Berita Negara Nomor 8687 sebagai PT Duta Visual Nusantara Tivi Tujuh dan berdiri dengan izin dari Departemen Perdagangan dan Perindustrian Jakarta Pusat dengan Nomor 809/BH.09.05/III/2000.

Sejalan dengan perkembangan di dunia pertelevisian di Indonesia dan semakin ketatnya persaingan di bidang tersebut, maka pada tanggal 4 Agustus 2006, KKG menjalin hubungan kerjasama (*strategic partnership*) dengan Para Group, yang telah berubah nama menjadi CT Corp. Pada proses selanjutnya, untuk lebih mendekatkan diri dengan pemirsa, maka pada tanggal 15 Desember 2006 TV7 melakukan *relaunch* dengan berganti logo dan nama menjadi TRANS|7.

Gambar 4.2

Jajaran Direksi Trans7



4.2 PROFIL NARASUMBER

Dalam penelitian ini, ada lima narasumber yang membantu penulis mendapatkan data-data yang dibutuhkan untuk menjawab persoalan penelitian yang ada. Kelima narasumber tersebut adalah:

1. Dr. Ishadi Soetopo Kartosapoetro

Bapak Ishadi memulai karir di [Trans TV](#) pada tahun [2001](#). Bapak Ishadi diberi kepercayaan penuh oleh pemilik Trans TV, yaitu Chairul Tanjung untuk mengembangkan Trans TV. Awalnya Bapak Ishadi menjabat sebagai Direktur Utama Trans TV membawa nama Trans TV terus membaik. Pada tahun 2008, Bapak Ishadi diangkat sebagai Komisaris Trans TV dan juga Komisaris [Trans7](#).

2. Bernika Yustisiana Narang

Bernika atau biasa dipanggil Nika sudah bergabung dengan Trans TV sejak Maret 2011. Awalnya Ibu Nika memulai karirnya di posisi Program Development dan saat ini Ibu Nika menduduki jabatan qualitative research executive di Trans TV yang merupakan bagian dari divisi programming departemen research and development program.

3. Dinda Dwi Putranti

Dinda sudah bergabung di Trans TV sejak bulan Januari 2011. Saat ini Dinda adalah staff dari departemen planning scheduling divisi programming.

4. Aty Safitri

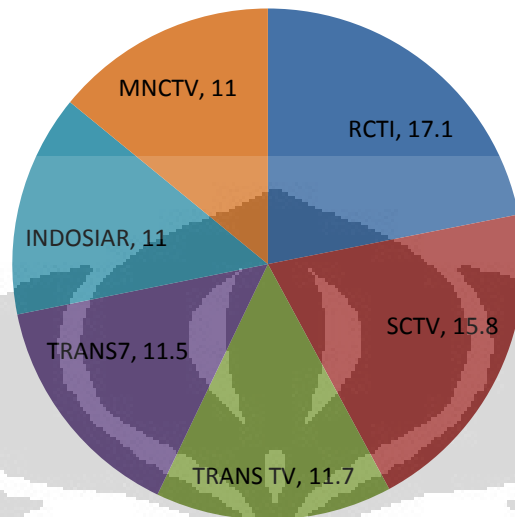
Ibu Aty atau lebih akrab dipanggil Ibu Fifi, berasal dari divisi Sales and Marketing Trans TV. Di Trans TV, untuk memaksimalkan penjualan, dibentuk kelompok-kelompok yang fokus kepada klien dan program tertentu. Saat ini Ibu Fifi menduduki jabatan Sales Group Head Trans TV yang memimpin salah satu kelompok yang ada.

5. Vielzha Alvianne Lauritz

Ibu Vielzha saat ini bekerja sebagai salah satu account executive di Trans|7. Ibu Vielzha sering bertemu langsung dengan klien dan mengetahui persis kebutuhan klien serta posisi Trans|7 saat ini di mata klien.

4.3 HASIL PENELITIAN STRATEGI ALIANSI YANG DILAKUKAN OLEH TRANS CORPORA DALAM MEMPERLUAS PASAR MELALUI TRANS TV DAN TRANS|7

Kesuksesan sebuah stasiun televisi komersial diukur dari besarnya perolehan rating dan share. Semakin besar angka yang diperoleh, menunjukkan bahwa program-program dari stasiun televisi tersebut disaksikan oleh banyak orang. Pada tahun 2011, terdapat 10 stasiun televisi yang bersaing memperebutkan kue kepemirsaan.



Gambar 7.3
Audience Share 2011

Struktur pasar seperti ini memperlihatkan persaingan yang sangat ketat antara satu televisi dengan televisi lainnya sehingga wajar jika pengusaha media ingin memperkuat bisnisnya dengan membeli stasiun-stasiun televisi lainnya.

Trans TV dan Trans7 merupakan stasiun televisi bersaudara di bawah naungan Trans Corpora, yang sama-sama menginginkan kesuksesan di setiap program seperti ini menjadi sebuah dilema tersendiri bagi Trans Corpora mengenai kepemilikan saham di kedua stasiun televisi tersebut berbeda.

Ishadi SK (Narasumber 1): *“Pak Chairul membiarkan kedua TV ini saling bersaing. Jadi dia tidak pilih kasih. Biarkan saja mereka bersaing. Harapannya sih Trans TV masih menang, tapi kalau tidak, dalam kurun waktu tertentu ya gak apa-apa. Daripada ada yang terus dilemahkan sehingga akibatnya mempengaruhi dua-duanya. Maksud*

saya, kalau dia dilemahkan, kan porsi bisnis Pak Chairul disana akan terkena juga, gitu.”

Dari pernyataan Bapak Ishadi, Trans TV dan Trans7 memang dibiarkan bersaing secara sehat. Namun pemilik tetap berharap Trans TV yang lebih maju karena keuntungannya 100% milik Trans Corpora. Berdasarkan data, Trans TV memang masih lebih unggul dibandingkan Trans7, tetapi kecenderungan yang terlihat adalah Trans7 mampu mengejar ketertinggalannya dan pada tahun 2011 memiliki nilai rating yang sama dengan Trans TV yaitu 1.5 serta share yang tidak jauh berbeda, yaitu 11.7% dan 11.5%. Kedua televisi ini sama-sama memiliki tujuan untuk menjadi televisi nomor satu mengalahkan kompetitor-kompetitornya yang lain, dan secara tidak langsung kedua televisi bersaudara ini menjadi bersaing.

Bapak Ishadi (Narasumber 1): *Trans7 disepeloin waktu sebelum naik. Minta peralatan, ah lu masih rendah aja minta peralatan. Nah ini memacu mereka untuk menjadi sangat kompetitif dan itu terlihat di bawah. Nanti anda mesti survey ke bawah. Betapa mereka melihat Trans7 itu sebagai saingan mereka. Fight habis-habisan.*

Saat penulis melakukan observasi di gedung Trans TV, penulis memang menemukan sebuah kondisi dimana jarang sekali karyawan Trans TV dan Trans7 yang berpapasan saling bertegur sapa. Mereka memakai seragam yang relative sama, hanya berbeda di logo, berada di gedung yang sama, namun aura persaingan sangat kuat. Penulis juga sempat mendengarkan obrolan santai dari beberapa karyawan Trans TV yang mengatakan bahwa Trans TV mengambillalih Trans7 itu seperti membesarkan anak macan, setelah sudah besar malah Trans TV sendiri yang “dimakan”. Kondisi seperti ini memang menunjukkan bahwa sebenarnya persaingan

tetaplah persaingan. Namun para top manajemen mengatur dengan baik strateginya agar persaingan terjadi bukan untuk saling menjatuhkan, tapi untuk saling melengkapi.

4.4 ANALISA STRATEGI ALIANSI TRANS CORPORA DALAM MEMPERLUAS PASAR MELALUI TRANS TV DAN TRANS|7

Trans Corpora melakukan langkah strategis dengan membeli sebagian saham di TV7 saat televisi tersebut mulai mengalami kemunduran. Integrasi horizontal ini tentunya dilakukan untuk memperluas pasar. Dengan memiliki dua televisi, maka semakin banyaklah produk yang dapat dijual kepada pasar, yaitu pengiklan dan pemirsa, yang tentunya dapat meningkatkan profit perusahaan. Jika sudah berbicara profit, maka kita juga berbicara tentang komersialisasi media. Produk-produk media tidak lagi berorientasi kepada idealisme yang seharusnya dimiliki oleh media, yaitu mendidik masyarakat, tetapi hanya melihat program-program mana yang digemari oleh masyarakat, yang mendapat angka rating dan share yang tinggi, dan mampu menarik banyak pengiklan, itulah yang dipertahankan dan dikembangkan.

Salah satu narasumber mengatakan bahwa jika Trans TV diperhadapkan dengan Trans|7, kata yang tepat bukanlah bersaing, tetapi saling melengkapi. Saling melengkapi ini terwujud dalam strategi-strategi yang disusun oleh manajemen. Sejak awal TV7 bergabung dengan Trans, berbagai perbaikan internal dilakukan terhadap TV7, mulai dari manajemen, SDM, desain programming, hingga akhirnya nama TV7 berubah menjadi Trans|7. Desain programming dianggap sebagai salah satu hal yang

penting oleh manajemen, agar ke depannya Trans TV dengan Trans7 memiliki ciri khasnya sendiri sehingga tidak saling berebut audien.



Tabel 4.1 Analisis Manajemen Strategis Trans Corpora dalam Memperluas Pasar melalui Trans TV dan Trans7

Teori	Hasil Temuan	Kesimpulan
<p>Dengan melakukan aliansi, organisasi media dapat menghemat biaya, sumber daya, mengurangi resiko, dan meningkatkan pendapatan.</p> <p>(Albarran, 2002)</p>	<p>Trans Corpora membeli saham TV7 saat TV7 hampir collapse dan mengambil alih manajemen untuk memperbesar profit.</p>	<p>Dengan memiliki dua televisi, Trans Corpora sudah memperluas pasar sehingga pendapatan yang diperoleh bisa berlipat ganda.</p>

4.5 HASIL PENELITIAN STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK YANG DILAKUKAN OLEH TRANS TV DAN TRANS|7

Sejak pembelian sebagian saham TV7 oleh Trans Corpora dari Kompas Gramedia membuat lahan bisnis Trans Corpora menjadi semakin besar. Top manajemen mengatur kedua televisi tersebut agar dapat maju dan berkembang bersama-sama sehingga jika keduanya sukses, maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar.

Ishadi (Narasumber 1): *Strateginya begini. Tahap awalnya sejak diambil alih adalah konsolidasi. Konsolidasi dari sisi manajemen, corporate culture, fasilitas, finance, HRD, station looks, logo, branding, desain programming. Mengapa desain programming ini penting? Supaya mereka ga bersaing secara head to head. Caranya adalah, pertama membuat target audien kedua TV ini berbeda. Trans TV targetnya female dan teenage. Lalu Trans|7 itu Male dan mature, jadi 17 tahun ke atas. Itu dipertahankan. Bahwa itu tidak merupakan konsep yang sempit, itu hanya basicnya. Tapi kemudian dalam perkembangannya Trans|7 mampu menemukan bahwa slot dari jam 13.00-17.00 yang berisi program untuk anak-anak. Ya sudah itu dibiarkan aja. Bukan malah dimatikan. Jadi ada batasan besar tapi mereka dibiarkan untuk berkembang sendiri.*

Langkah pertama yang dilakukan adalah menentukan target audien. Kedua televisi ini harus dibedakan target audiennya agar memiliki ciri khas masing-masing sehingga ke depannya tidak ada usaha untuk saling merebut audien. Target audien Trans TV adalah wanita, remaja, dan anak muda. Sedangkan Trans|7 adalah pria dan dewasa. Di Trans TV terdapat beberapa program features atau talkshow yang dibuat dengan kemasan yang menarik bagi kaum perempuan. Sedangkan Trans|7 memiliki beragam program olahraga yang ditujukan kepada audien pria.

Bernika (Narasumber 2): *Kalau Trans|7 itu lebih ke kids, teen, sama male. Makanya dia banyak sport, banyak acara kids, trus uda gitu kayak komedi-komedinya itu komedia male. Tukul, OVJ, itu lebih ke male sebenarnya. Trus dia itu banyak balap motor, sport7, itu kan juga lebih ke male. Dan Trans TV itu lebih ke female dan youth up. Jadi anak muda ke atas. Tapi lebih ke female, makanya kelihatan dari programnya kita lebih menysasar ke female. Misalnya Ibu, Jelang Siang, yang kayak gitu-gitu. Sedangkan kalau Trans|7 dipasangnya itu Bolang, Dunia Air, lebih ke anak kalau untuk acara siang. Kalau untuk malamnya kita nyasarnya ke female juga sebenarnya. Waktu dulu kita punya The Hits. Itu kan lebih ke teen, female, tapi tetap female untuk treatmentnya. Kayak artis atau apapun kan memang lebih female, sedangkan kalau Trans|7 ada OVJ yang lebih male.*

Dengan melakukan pembedaan target audien, desain programming akan menjadi berbeda dan membuat masing-masing televisi memiliki ciri khas di mata audien. Program-program Trans TV dan Trans|7 sebagian besar atau hampir 90% dibuat sendiri oleh divisi produksi. Trans TV hanya membeli film-film yang diputar di slot Bioskop Trans TV sedangkan Trans|7 hanya membeli film-film kartun dan hak siar tayangan-tayangan olahraga. Program-program lainnya murni merupakan program in-house.

Bernika (Narasumber 2): *Kita in-house, kecuali bioskop Trans TV. Trans|7 90% in-house. Yang beli itu seperti kartun, itu kita beli dari luar. Tapi yang lainnya in-house. Misalnya kayak gossip, content acaranya itu kita didukung sama PH Indigo Production. Tapi kan packagingnya tetap in-house, jadi paling cuma 10% dari program yang kita beli.*

Memproduksi program-programnya sendiri menjadikan Trans TV dan Trans|7 harus jauh lebih kreatif. Di Trans TV sendiri ada sekitar 54 program yang harus

selalu berjalan setiap hari. Divisi produksi, khususnya, bekerja ekstra untuk mengembangkan ide-idenya agar programnya bisa terus bersaing. Kreativitas itu sendiri tidak dibatasi oleh apapun. Namun dengan banyaknya program yang diproduksi dan perputaran program yang cepat, terkadang ada beberapa program yang mirip dengan program lainnya. Trans TV mengedepankan konsep komedi dalam sebagian besar programnya. Trans|7 pun saat ini sedang dikenal dengan program komedinya, yaitu Opera Van Java. Salah satu program Trans|7 yang tayang di jam prime time ini memiliki performance yang bagus sehingga berpotensi besar mendatangkan pengiklan.

Vielzha (Narasumber 5): *Harga iklan tetap disesuaikan dengan performance yang dicapai suatu program. Saat ini kan Trans|7 sedang naik-naiknya di slot primetime. Banyak klien yang ingin memasang iklannya di program-program primetime seperti OVJ. Jadi kami menambah kebijakan mengenai harga iklan, yaitu klien harus membayar biaya tambahan sebesar 20% jika ingin menjadi iklan pertama setelah program break dan iklan terakhir sebelum program kembali mulai. Biaya tambahan 10% juga dikenakan kepada klien yang ingin produknya diiklankan pada urutan kedua setelah program break, dan urutan kedua sebelum program kembali dimulai. Sedangkan posisi-posisi lainnya hanya dikenakan biaya normal seperti yang sudah ditentukan.*

Pengiklan selalu berusaha untuk beriklan di jam dan acara yang banyak penontonnya. Program dengan performance baik pada akhirnya memiliki daya saing yang tinggi sehingga dapat menambah kebijakan mengenai biaya tambahan iklan di slot-slot tertentu. Sedangkan program dengan performance yang biasa-biasa saja, akan sulit mendapat perhatian dari pengiklan. Maka tidak jarang dibuatlah paket-

paket penawaran khusus untuk mengisi inventory iklan di program-program yang kurang kuat.

Fifie (Narasumber 4): *Yang pasti sih karena orang patokannya sama Nielsen, jadi sudah pasti rating lah yang mereka pegang. Sama rate cardnya. Misalnya sharenya 5, rate nya 100juta. Kan jatuhnya jadi mahal. Tapi misalnya sharenya 3 trus rate nya 10 juta, kan lebih murah kan. Makanya kalau kita udah ratingnya jelek trus harganya mahal, yaudah wassalam.*

Tapi memang kita juga harus sesuain sama inventory kita, kalau kita jual murah-murah juga, misalnya kita jual 5 juta aja deh biar laku, tapi kan targetnya gak ketutup kan. Jadi biasanya kita hitung tuh misalnya inventory 5 menit, iklan bisa masuk berapa, jadi kita jual berapa supaya bisa nutup. Biasanya kita discuss begitu sama bagian marketing service.

Keputusan-keputusan dari divisi sales juga dapat mempengaruhi strategi program. Setiap hari Selasa diadakan meeting antara produksi, programming, dan sales. Meeting ini dilakukan untuk menjaga komunikasi dan koordinasi antar divisi. Biasanya produksi akan membawa program-program yang mereka buat, lalu kemudian programming akan mempertimbangkan jam tayangnya. Keputusan penentuan jam tayang tersebut bisa dipengaruhi oleh orang-orang dari divisi sales, karena programming selalu bertanya kepada sales tentang kemungkinan untuk mendapatkan pengiklan. Apalagi jika program tersebut ingin diletakkan di jam prime time.

Fifie (Narasumber 4): *Kita minta bikin program yang bisa di built-in supaya kalau ada klien yang mau built-in bisa masuk. Karena sekali built-in itu harganya jauh lebih lumayan daripada sekali iklan. Jadi biasanya sebatas itu. Atau misalnya kalau lagi ada program yang tinggi*

ratingnya, biasanya kita bilang, dijaga jangan sampai turun, karena kalau sampai turun sedikit bisa ngaruh ke klien. Jadi setiap Selasa malam itu kita ada meeting antara programming, produksi, sales. Di situ kita bertukar pikiran. Misalnya program A, sales setuju gak? Kurang apa kira-kira? Dari programming cocoknya tayang jam berapa. Misalnya programming bilang prime time, dilempar lagi ke sales, kira-kira kalau program A ini ke prime time bisa dijual gak. Jadi ada koordinasi semuanya, menjaga komunikasi juga dengan divisi lain.

Divisi produksi memang tidak bisa berdiri sendiri untuk menjaga keberlangsungan program. Ada divisi programming yang bertugas untuk menentukan dimana program diletakkan, bagaimana kualitas program, dan menjalankan riset-riset untuk mengetahui performance program. Divisi Programming Trans TV dan Trans7 dikepalai oleh satu orang untuk memudahkan control. Di programming ada subdivisi program development, yang bertugas untuk memonitor perkembangan program-program yang ada. Perkembangan tersebut dapat dinilai secara subyektif ataupun berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Nielsen.

Bernika (Narasumber 2): *Di programming ada yang namanya program development. Tugasnya adalah memonitor, kita lihat kenapa program tersebut jatuh. Misalnya hari ini mereka dapat share 10. Kita lihat kompetitor seperti apa, ada factor apa di luar sehingga kepemirsaaannya berkurang. Atau bisa jadi karena factor programnya yang lagi gak bagus. Misalnya, kemarin bisa 15% dengan konten program seperti A, begitu diberikan treatment B, sharenya langsung berkurang. Nanti dari program development bisa merekomendasikan supaya balik lagi ke konsep A. Kualitas program harus dijaga supaya kita bisa tetap dapat segini. Sebenarnya kualitas itu kita juga nonton dan kita juga ngeliat sendiri programnya sebelum kita melihat data. Jadi program development harus melihat programnya terlebih dahulu sebelum melihat data. Karena pada saat kita melihat data dan program, kita jadi bias. Misalnya, program itu sebenarnya jelek, tapi datanya*

bagus, itu jadi bias. Jadi cenderung, oh udah bagus kok programnya, gausa diapa-apain lagi. Tapi kalau kita misalnya dari awal bilang, oh acara ini jelek, tapi begitu liat data kok hasilnya bagus, pasti ada sesuatu. Ternyata misalnya kompetitor kita, RCTI, awalnya dramanya lagi berlebihan, sekarang biasa aja, malah konfliknya cenderung gak ada. Atau misalnya SCTV, film lamanya uda mati, trus diganti film baru. Awareness pemirsa belum terbangun, jadi cenderung pemirsa lari ke Trans TV. Jadi anomali-anomali begitu mungkin terjadi. Tapi kalau emang pada saat itu, kita melihat program tersebut baik dan data yang didapat baik, berarti program seperti itu yang harus dipertahankan.

Keberlangsungan sebuah program memang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kompetitor. Program yang memiliki performance baik, bisa saja ditambahkan jam tayangnya untuk mengakomodir klien yang ingin beriklan. Jika program tersebut sulit bersaing lagi dengan kompetitornya sehingga iklan yang masuk berkurang, program tersebut bisa dipindahkan jam tayangnya atau bahkan dihapuskan.

Bernika (Narasumber 2): *Lebih karena pengaruh kompetitor, lebih ke kualitas programnya, tujuan programnya gimana, gitu.*

Jadi program itu kan ada umurnya, kejenuhan pemirsa untuk suatu program. Jadi yang misalnya tadinya bagus trus tiba-tiba turun itu kan berarti uda mulai jenuh, kita pindah ke slot lain. Atau bisa juga karena kompetisinya ganti-ganti. Ada banyak factor sih, kompetitor, kejenuhan pemirsa, mungkin format programnya sudah tidak sesuai lagi dengan slot itu, karakter kepemirsannya sudah berubah. Jadi kita emang ga bisa maksain dengan program yang itu.

Dinda (Narasumber 3): *Kalau program itu dipindahkan jam tayang, itu alasan pertamanya adalah kita menjawab kebutuhan. Kalau kita diinformasikan oleh tim R&D bahwa ketersediaan pemirsa pada slot itu tuh sebenarnya tidak cocok kalau dikasih program itu. Kita coba komunikasikan ke pabriknya dulu, bisa gak kontennya dibuat begini.*

Tapi kalau pada akhirnya konten tidak bisa berubah, kita coba melihat bahwa dia mungkin bisa bertahan jika dipindah ke slot yang lain. Atau program tersebut bisa dihapuskan kalau dia sudah tidak cukup kompetitif lagi di slot tersebut. Sudah kita coba pindahkan ke slot lain, tapi apa boleh buat, memang kontennya tidak bisa bersaing. Jadi ya akhirnya dihilangkan.

Dengan melakukan strategi-strategi seperti di atas, Trans TV dan Trans7 menghasilkan performance seperti yang dapat kita lihat dari data Nielsen berikut ini.

**RATING AND SHARE BY CHANNELS- TRANS7 & TRANS, people 5+, 10 cities
JANUARY 2009 - DECEMBER 2011**

Analysis : DayParts
 Selected date(s) : 01/01/2009 - 31/12/2011;
 Selected channel(s) : TRANS; TRANS7;
 Selected day part(s) : 02:00:00 - 25:59:59 (All days);
 Selected market(s) : Jakarta, Surabaya, Medan, Semarang, Bandung, Makassar, Yogyakarta, Palembang, Denpasar, Banjarmasin
 Selected target(s) : people above 5 years old
 Total Individuals (5+, 10 cities) : 2009 - 46,719,474 individuals
 2010 - 49,525,104 individuals
 2011 - 52,213,275 individuals

Year	2009			2010			2011		
	Average number of audience	Rating (%)*	Share (%)**	Average number of audience	Rating (%)*	Share (%)**	Average number of audience	Rating (%)*	Share (%)**
TRANS	854,000	1.8	14.2	851,000	1.7	13.5	794,000	1.5	11.7
TRANS7	508,000	1.1	8.4	629,000	1.3	10.0	778,000	1.5	11.5

Source : The Nielsen Company

* Percentage of average number of audience towards TV population
 **Percentage of average number of audience towards total TV viewers

4.6 ANALISA STRATEGI DIVERSIFIKASI PRODUK YANG DILAKUKAN OLEH TRANS TV DAN TRANS|7

Untuk memperebutkan kue kepemirsaaan, Trans TV dan Trans|7 harus menentukan desain programmingnya. Desain programming bergantung padapenentuan target audiennya. Target audien Trans TV adalah wanita, remaja, dan anak muda. Sedangkan Trans|7 adalah pria dan dewasa. Target audien inilah yang menjadi dasar dalam menentukan program-program apa yang diproduksi dan bagaimana treatment yang diberikan dalam program tersebut.

Program-program Trans TV didominasi oleh program-program untuk wanita dan anak muda, sesuai dengan target audiennya. Program-program features di siang hari dikemas dengan baik untuk menarik perhatian audien wanita. Begitu pula dengan drama reality show seperti Jika Aku Menjadi, Termehek-Mehek, Ibu, dan lainnya dibuat dengan looks dan treatment yang ditujukan untuk audien perempuan. Berbeda dengan Trans|7 yang memilih target audien pria dan dewasa. Trans|7 memiliki banyak program olahraga yang digemari oleh audien pria. Trans|7 juga memiliki beberapa acara komedi yang menjadi unggulan, tidak jauh berbeda dengan Trans TV. Namun kemasannya tetap dibedakan. Jika Trans|7 memiliki program talkshow andalan yaitu Bukan Empat Mata yang dipandu oleh Tukul, maka Trans TV memiliki Show Imah yang dipandu oleh Soimah. Pemilihan host-host ini menentukan looks program tersebut akan menjadi seperti apa. Trans TV dan Trans|7 juga memiliki program komedi, namun konsepnya tetap berbeda. Trans|7 memiliki OVJ sebagai

acara komedi unggulan, dengan konsep tanpa skrip, para pemainnya bebas improvisasi. Sedangkan komedi Trans TV berkiblat pada Extravaganza yang dulu juga sangat terkenal. Konsepnya adalah para pemainnya menggunakan skrip dan dalam satu episode terdiri atas sketsa-sketsa. Kemasan dari acara-acara komedi ini juga berbeda. Comedy Project, Supertrap, dan acara-acara komedi Trans TV lainnya dikemas dengan look yang elegant, karena target audiennya adalah SES AB. Sedangkan program-program komedi Trans|7 lebih ringan karena menasar audien dari SES BCD.

Dari hasil wawancara penulis dengan narasumber, Trans TV memang mengakui bahwa ada beberapa program yang awalnya tidak terlalu sesuai dengan karakteristik Trans TV, namun program tersebut memiliki nilai performance yang bagus dari sisi rating dan share. Salah satu program tersebut adalah Jika Aku Menjadi (JAM). JAM awalnya bukan merupakan program unggulan, karena dianggap biasa saja. Tetapi pada kenyataannya performance dari JAM sangat baik. Oleh sebab itu Trans TV mengembangkan program tersebut dan memberikan treatment-treatment sehingga JAM memiliki looks yang sesuai dengan standar Trans TV.

Pengembangan program-program yang sesuai dengan target audien terus dilakukan, tetapi jika kita teliti, ada program-program di Trans|7 yang “lari” dari target audiennya. Jika kita menyaksikan Trans|7 di siang hari, maka kita menemukan rangkaian program anak, padahal anak tidak menjadi target audien awal dari Trans|7. Program-program anak seperti Bocah Petualang, Laptop Si Unyil, Dunia Air, Koki

Cilik, sudah menjadi ciri khas Trans|7. Mengapa dipertahankan, padahal tidak sesuai dengan target audien? Mengapa tidak dipindahkan saja ke Trans TV yang target audiennya cocok dengan program tersebut. Narasumber mengatakan bahwa target audien tidak menjadi patokan secara sempit. Program-program anak itu adalah temuan dari tim Trans|7 dan menjadi tidak adil jika program unggulan mereka di siang hari dipindahkan ke Trans TV karena akan menjadikan persaingan menjadi semakin tidak sehat. Trans|7 akan menganggap bahwa Trans TV lebih diutamakan, karena program-program bagus Trans|7 dipindahkan ke Trans TV. Jika hal tersebut terjadi, maka akan mematikan kreativitas dari Trans|7. Itulah sebabnya program tersebut tetap dipertahankan di Trans|7, sementara Trans TV juga terus berusaha mengembangkan program-programnya.

Masih ada lagi contoh kasus yang lain. Salah satu narasumber dari divisi sales dan marketing mengungkapkan bahwa program Supertrap yang awalnya hanya tayang pada hari Sabtu, ditambah jam tayangnya menjadi dua kali seminggu, yaitu Sabtu dan Minggu. Alasan penambahan jam tayang ini adalah karena banyak klien yang ingin memasang iklannya pada program ini. Hal ini menunjukkan bahwa kehadiran pengiklan begitu penting bagi stasiun televisi sehingga mereka berusaha untuk mempertahankan klien agar tidak lari ke program lain, terlebih ke stasiun televisi lain.

Program hanya menjadi sebuah komoditi yang dijual kepada pengiklan agar kelangsungan stasiun televisi terus terjaga. Salah satu program unggulan Trans|7 saat

ini adalah Opera Van Java (OVJ). OVJ yang ditayangkan di jam prime time dapat dikatakan sangat baik performancenya karena berhasil menduduki peringkat teratas mengalahkan program-program sinetron dari stasiun televisi kompetitor yang sudah lama tidak terkalahkan. Program-program seperti inilah yang dipertahankan, walaupun tidak mengandung nilai edukatif, hanya hiburan saja. Program lainnya yang menurut pihak Trans7 sayang untuk dihapuskan adalah Bukan Empat Mata yang dipandu oleh Tukul. Program ini awalnya bernama Empat Mata, sangat sukses dan fenomenal. Namun acara ini sempat dicekal oleh KPI karena terlalu vulgar. Setelah vakum beberapa saat, program ini muncul lagi dengan nama yang baru yaitu Bukan Empat Mata (BEM). BEM sangat mirip dengan Empat Mata. Sosok Tukul masih tetap “dijual” di program ini supaya mereka tidak perlu repot-repot lagi membangun awareness dari klien. Mereka hanya menarik kembali klien di Empat Mata dulu agar kembali beriklan di BEM.

Usaha mempertahankan program-program yang memiliki performance baik adalah strategi untuk mempertahankan daya saing di mata kompetitor. Menurut pandangan penulis, kompetitor bukan hanya dari stasiun televisi lain, karena atmosfer persaingan yang penulis temukan di lapangan membuktikan bahwa Trans TV dan Trans7 walaupun berada di bawah payung yang sama, yang namanya persaingan tetaplah persaingan. Namun “persaingan” di antara kedua televisi ini bukanlah yang head to head, tapi dilakukan dengan strategi-strategi tertentu. Sebagai industri kreatif, ide-ide segar memang selalu dibutuhkan untuk menciptakan terobosan-terobosan baru

pada program yang sudah ada, atau bahkan menciptakan program-program baru untuk menggantikan program lama yang sudah tidak kompetitif lagi. Tidak ada ide yang benar-benar baru, selalu ada inspirasi dari ide-ide yang sudah ada dan memberikan penambahan-penambahan. Untuk mengawasi perputaran-perputaran ide kreatif di Trans TV dan Trans|7, kepala divisi Programming dari Trans TV dan Trans|7 dipegang oleh satu orang supaya benar-benar mengetahui bagaimana kondisi program di Trans TV dan di Trans|7. Jadi saat Trans TV mengajukan ide tentang suatu program, divisi programming bisa mengingatkan jika ide tersebut terlalu mirip dengan yang sudah ada di Trans|7, begitu juga sebaliknya. Peletakan program-program yang bergenre mirip pun tidak pernah secara head to head. Misalnya saja pada program-program di bawah ini.

- Program infotainment

Trans TV memiliki program *infotainment* andalan, yaitu *Insert*. Mulai dari *Insert Pagi* yang tayang pada jam 06.30-07.30, *Insert Isang* pada jam 11.00-12.00, dan *Insert Investigasi* pada jam 17.30-18.00. Sedangkan Trans|7 memiliki program *infotainment* *Selebrita Pagi* pada pukul 07.30-08.00 dan *Selebrita Siang* pada jam 12.00-12.30. Terlihat bahwa tidak ada program *head to head*.

- Program berita

Program berita Trans TV adalah *Reportase Pagi* yang tayang pada jam 04.30-05.30, *Reportase Siang* pada jam 12.00-12.30, dan *Reportase Sore* 17.00-

17.30. Program berita Trans7 adalah Redaksi Pagi pada jam 06.30-07.30, Redaksi Siang pada jam 11.30-12.00, dan Redaksi Sore pada jam 16.30-17.00. Terlihat bahwa tidak ada program *head to head*.

- Program di segmen *day time*

Program-program harian antara Trans TV dan Trans7 bisa dikatakan hampir tidak serupa. Setelah program acara berita siang, Trans TV lebih banyak menayangkan program-program *features* seperti Jelang Siang dan Bingkai Berita, dan dilanjutkan dengan komedi situasi seperti Police 86, Keluarga Minus. Sedangkan Trans7 setelah acara berita siang lebih banyak menayangkan program anak-anak, seperti Teropong Si Bolang, Laptop Si Unyil, Cita-Citaku, dan lain sebagainya.

- Program di segmen *prime time*

Trans TV memulai rangkaian program *prime time* nya dengan Jika Aku Menjadi pada pukul 18.15. Di slot tersebut Trans7 sedang menayangkan Hitam Putih, yang merupakan program talkshow. Pukul 19.00 Trans TV menayangkan Comedy Project, sedangkan Trans7 menayangkan On The Spot. Trans TV memberikan program komedi, sedangkan Trans7 memberikan program informasi. Pukul 20.00, giliran Trans7 menayangkan program komedinya, dan Trans TV memulai dengan The Hits, sebuah program variety show. Di sini terlihat juga bahwa tidak ada program yang *head to head*.

Program yang memiliki genre sejenis tidak pernah ditayangkan di slot yang sama. Programming selalu mengatur apakah Trans TV lebih dulu atau Trans7 yang lebih dulu. Karena jika diletakkan secara head to head itu artinya masing-masing saling merebut kue kepemirsaaan saudara sendiri.

Kedua televisi ini harus memiliki tenaga-tenaga yang kreatif agar dapat menciptakan program-program dengan konten yang berkualitas. Semakin tinggi kemampuan untuk menciptakan program-program kreatif, semakin tinggi kemampuan perusahaan media untuk memuaskan kebutuhannya, semakin tinggi pula kemampuan bersaingnya. Ide kreatif mungkin memang tidak selalu baru, bisa saja ide tersebut pernah ada namun diberikan sedikit sentuhan yang berbeda sehingga menjadi sesuatu yang unik. Tidak semua ide kreatif dapat menjadi sebuah program televisi. Seperti teori yang diungkapkan oleh Shoemaker dan Reese (2000) bahwa ada lima faktor besar yang mempengaruhi isi media, yaitu level individu, rutinitas media, organisasi media, institusi di luar media, dan ideologi.

Dari sisi pekerja media sebagai individu, Trans TV dan Trans7 memiliki beberapa kesamaan, yaitu lebih memilih merekrut tenaga-tenaga baru atau fresh-graduated. Dengan merekrut tenaga baru maka masih mudah untuk menanamkan budaya kerja yang diberlakukan di Trans Corp. Selain itu tenaga-tenaga baru juga masih memiliki idealisme yang tinggi yang dapat memacu kreativitas dalam menciptakan program-program acara ataupun pembaruan-pembaruan dalam level organisasi. Namun pemikiran-pemikiran kreatif tersebut tidak selalu dapat

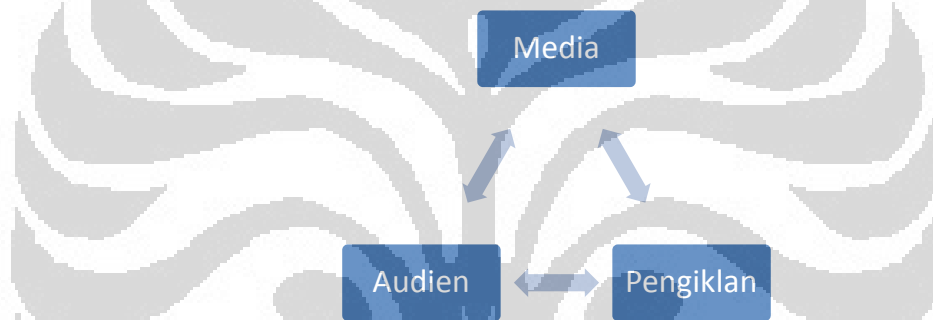
direalisasikan karena setiap televisi memiliki standar yang berbeda dalam mengemas sebuah program. Standar ini bisa saja ditentukan oleh target audien yang dituju oleh masing-masing televisi. Trans TV yang memiliki target audien SES A-B dan female, akan memiliki looks yang berbeda dengan Trans7 yang target audiennya dari SES B-C dan male. Karyawan Trans TV dan Trans7 sudah memahami target audien masing-masing sehingga dalam membuat program, sudah seperti rutinitas untuk mempertimbangkan target audien. Seperti yang sudah diketahui bahwa Trans TV dan Trans7 berada di bawah satu organisasi yang sama, yaitu CT Corpora. Jajaran top manajemen dari Trans TV dan Trans7 hampir sama. Komisaris Utama adalah Chairul Tanjung. Salah satu Komisaris adalah Ishadi SK. Wishnutama menjadi Direktur Utama Trans TV sekaligus Direktur Trans7. Atiek Nur Wahyuni menjadi Direktur Utama Trans7 sekaligus Direktur Trans TV. Posisi-posisi top manajemen yang dipegang oleh orang yang sama, tidak menutup kemungkinan menjadikan budaya organisasi di Trans TV dan Trans7 menjadi serupa. Kepala divisi Programming pun dijabat oleh orang yang sama, yaitu Achmad Ferizqo Irwan. Menurut narasumber, dengan menempatkan satu orang sebagai kepala divisi programming di dua televisi ini akan memudahkan control terhadap penentuan keputusan strategis program, terkait dengan perencanaan program, penentuan slot program, sampai evaluasi program. Dengan demikian kedua televisi ini tidak akan saling memakan atau berebut audien, karena program dari masing-masing televisi dibuat sesuai dengan sasaran target audien. Berbeda dengan kepala divisi

programming yang dijabat oleh satu orang, narasumber menambahkan bahwa direktur human capital Trans TV dan Trans7 dijabat oleh orang yang berbeda agar masing-masing bisa fokus untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Sebagai sebuah organisasi, ada banyak divisi yang saling terkait satu dengan lainnya. Masing-masing divisi memiliki target tertentu. Oleh sebab itu dibutuhkan komunikasi yang baik antar divisi agar target-target yang ditentukan juga bisa didukung oleh divisi lainnya. Bentuk komunikasi ini terwujud dalam rapat setiap Selasa yang dihadiri oleh divisi produksi, programming, dan sales. Dalam rapat ini, pihak dari produksi mempresentasikan program yang dibuatnya, kemudian programming menentukan slot waktunya dengan berdiskusi dengan pihak sales mengenai kemungkinan untuk mendapatkan pengiklan. Disini kita bisa lihat masing-masing divisi memiliki kepentingan. Produksi menginginkan program-programnya terus ditayangkan. Programming menginginkan performance yang baik dari setiap program, dan sales juga memiliki target sendiri untuk memenuhi target penjualan melalui iklan. Kalau divisi produksi bersikeras programnya terus ditayangkan, dan programming tidak peka melihat bahwa program tersebut tidak terlalu kuat untuk bersaing, maka sales akan menemui kesulitan untuk menjual program tersebut pada pengiklan. Begitu pula sebaliknya, jika sebuah program memiliki potensi mendatangkan keuntungan dari para pengiklan, tapi tidak dikemas dengan baik dan diletakkan di jam yang tepat, maka hasil yang diperoleh tidak akan maksimal.

Kelangsungan sebuah media tidak hanya ditentukan oleh solidnya hubungan internal yang terjalin dalam mencapai target perusahaan. Media mempertemukan kepentingan beberapa kelompok, termasuk pihak-pihak yang ada di luar lingkup media itu sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh Perebinossoff (2005) bahwa faktor eksternal dapat berpengaruh terhadap strategi program yang diambil oleh sebuah organisasi media.

- Pengiklan (Sponsors)



Gambar 4.5

Hubungan Media, Audien dan Pengiklan

Media adalah jembatan yang mempertemukan kepentingan dari pihak pengiklan dan audien. Audien membutuhkan program dari televisi untuk memenuhi kebutuhan hiburan dan informasinya. Pengiklan membutuhkan audien untuk mempromosikan produk mereka. Dan media membutuhkan dana agar dapat terus berproduksi. Media menyediakan program untuk audien dan sejumlah waktu bagi pengiklan untuk menarik perhatian audien. Pendapatan media yang sebagian besar berasal dari iklan membuat para pengiklan memiliki kekuatan untuk mempengaruhi isi program.

Hal ini terbukti dari salah satu contoh yang pernah terjadi di Trans TV, yaitu pada program Supertrap. Performance Supertrap cukup baik di mata para pengiklan sehingga banyak pengiklan yang ingin memasang iklannya pada program tersebut. Jumlah pengiklan melebihi kapasitas inventory yang dimiliki oleh Trans TV pada jam tersebut. Karena beberapa pengiklan bersikeras untuk memasang iklannya pada slot Supertrap, maka muncullah keputusan strategis untuk menambah jam tayang Supertrap menjadi dua kali seminggu untuk dapat mengakomodir jumlah pengiklan. Ini menunjukkan besarnya pengaruh pengiklan bagi pemasukan media.

- **Pemerintah**

Di Indonesia, organisasi pemerintah yang bertugas mengawasi program-program penyiaran adalah Komisi Penyiaran Indonesia (KPI). KPI memiliki wewenang untuk membekukan program apabila program tersebut menyalahi aturan dan membuat resah masyarakat. Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, kekuatan KPI dalam mempengaruhi isi media terlihat saat program Empat Mata dihentikan karena dianggap terlalu mengumbar pornografi. Beberapa program juga mendapatkan teguran karena menampilkan kekerasan.

- **Stasiun televisi kompetitor**

Industri media televisi di Indonesia bersifat oligopoly sehingga kesuksesan kompetitor selalu menjadi tolak ukur dalam menentukan langkah bersaing.

Narasumber menyatakan bahwa kompetitor dari Trans adalah RCTI. RCTI sudah jauh lebih lama hadir sehingga bisa menjadi top of mind bagi audien. Performance RCTI adalah sekitar 14%, maka Trans menjadikan itu sebagai tolak ukur dan menentukan target untuk bisa mendapatkan performance 15%. RCTI memiliki target audien yang sangat luas sehingga acara-acara yang dibuat pun menjadi beragam. Oleh karena itu Trans tidak hanya menjadikan Trans TV yang bersaing secara head to head dengan RCTI, tetapi Trans|7 juga diarahkan untuk berkompetisi dengan RCTI. Hal ini terlihat dari usaha masing-masing stasiun televisi untuk merebut audien. Apabila RCTI akan menayangkan acara-acara yang berpotensi menarik audien, maka Trans TV atau Trans|7 akan membuat tandingannya. Misalnya saja saat RCTI menayangkan program Panasonic Award, yang merupakan ajang terbesar bagi insan televisi Indonesia. Panasonic Awards ditayangkan pada jam prime time, dimana slot tersebut adalah slot yang paling besar memberikan pemasukan bagi perusahaan. Pada slot tersebut Panasonic Awards head to head dengan Opera Van Java. Opera Van Java memiliki performance yang sangat baik, maka programming Trans menciptakan strategi head to head bukan dengan genre program yang sama, tetapi dengan membuat parody dari genre yang berbeda. RCTI menayangkan Panasonic Awards, Trans|7 tetap menayangkan OVJ namun dengan jalan cerita yang memparodikan Panasonic Awards, yaitu Panas Dingin Awards.

Contoh lainnya adalah ketika RCTI akan menayangkan sebuah acara konser, Trans TV melakukan strategi bersaing dengan menayangkan film-film box office yang terkenal di slot Bioskop Trans TV. Pada akhirnya audien akan terbagi dan tidak porsi kepemirsaaan yang didapat oleh RCTI menjadi berkurang. Strategi seperti inilah yang dibuat untuk bersaing dengan stasiun televisi kompetitor.

Pada level ideologi, Trans memiliki misi untuk mempertahankan budaya bangsa Indonesia. Ideologi seperti ini dapat tergambar jelas dalam program-program yang dibuat masih kental dengan budaya Indonesia. Trans TV memiliki program Ethnic Runaway, Celebrity on Vacation, dan lainnya yang mengeksplor wilayah Indonesia, termasuk mengenal tempat-tempat wisata hingga suku asli, serta budaya penduduk di tempat tersebut. Trans7 juga memiliki program anak-anak seperti Unyil dan Si Bolang yang menggambarkan aktivitas anak-anak Indonesia.

Kelima faktor yang sudah dijelaskan sebelumnya memang memiliki pengaruh dalam penentuan produk media (program). Besarnya pengaruh dari masing-masing faktor harus dapat dikelola dengan baik agar dapat memberikan kepuasan pada pasar yang dituju. Pengelolaan atau manajemen produk media ini terkait dengan hal-hal seperti format media, kualitas, harga dan kekuatan konten, yang juga disebut oleh Albarran dengan istilah *market conduct*.

Pemilihan format media penting dilakukan untuk menentukan seperti apa desain program yang akan disuguhkan nantinya. Trans TV dan Trans7 memiliki

format televisi hiburan sehingga sebagian besar program yang diproduksi adalah program-program hiburan seperti kuis, komedi, reality show, talkshow, dan lainnya. Program-program informasi tetap dikemas secara menghibur sehingga tidak menghilangkan format awal televisi ini, kecuali program berita hardnews seperti Reportase di Trans TV dan Redaksi di Trans7. Program-program informative Trans TV kebanyakan diletakkan di daytime, seperti Jelang Siang, Bingkai Berita. Trans7 pun meletakkan program informative di segmen day time, tetapi program-program tersebut target audiennya adalah anak-anak. Di weekend pun Trans7 menyajikan program-program informasi seputar olahraga di segment day time. Selain pada segmen day time, kedua televisi ini lebih banyak menyajikan program hiburan.

Memilih format hiburan dan memproduksi program-programnya sendiri tentunya bukanlah hal yang mudah karena harus selalu memunculkan ide-ide segar dan kreatif agar dapat menghasilkan program hiburan yang tidak sekedar menghibur, tetapi digemari oleh audien. Kualitas sebuah program sulit untuk dinilai dengan standar tertentu karena merupakan produk intangible. Beberapa elemen yang diperhatikan dalam manajemen kualitas produk adalah kualitas obyektif, kualitas subyektif, dan kualitas social.

Kualitas subyektif ditentukan oleh kesesuaian antara ekspektasi dan kepuasan audien terhadap produk media. Dalam persaingan industri televisi di Indonesia, yang menentukan nilai kualitas sebuah program adalah hasil rating dan share yang dikeluarkan oleh Nielsen. Nielsen adalah satu-satunya lembaga riset rating televisi

yang ada di Indonesia. Keberadaannya yang seperti dewa bagi perkembangan televisi Indonesia memang banyak menimbulkan pro dan kontra. Ada pihak-pihak, terutama dari akademisi, yang tidak setuju dengan metode yang dipakai oleh Nielsen dalam menentukan sampelnya. Beberapa kali muncul lembaga riset yang berusaha menyaingi Nielsen, namun mereka tidak mampu bertahan lama. Pada akhirnya Nielsen kembali menjadi satu-satunya lembaga riset yang dipercaya oleh pengelola media untuk menjadi patokan keberhasilan sebuah program.

Di samping kualitas subyektif yang ditentukan oleh Nielsen, narasumber menyatakan bahwa divisi program development selalu menilai sebuah program secara probadi terlebih dahulu sebelum melihat hasil yang keluar dari Nielsen. Penilaian seperti inilah yang akan nilai kualitas obyektif yang ditentukan oleh pengelola media selaku professional media. Pengelola media, dalam hal ini divisi program development, akan menyesuaikan penilaiannya sendiri dengan hasil yang keluar dari Nielsen. Jika ada program yang dinilai baik tetapi performance kurang baik, program development akan mencari penyebabnya agar ke depannya performance bisa sesuai dengan ekspektasi. Begitu pula jika ada program-program yang terlihat biasa-biasa saja namun memiliki performance yang memuaskan, program tersebut akan dikembangkan agar kualitas semakin baik dan performance juga meningkat.

Media hadir untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atas informasi dan hiburan. Oleh sebab itu ada juga kualitas social yang harus dipenuhi oleh Trans TV

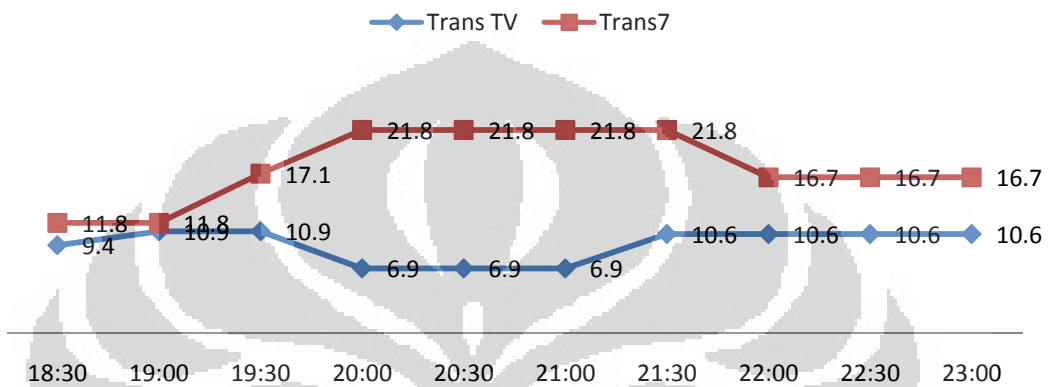
dan Trans|7. Kualitas social ditentukan oleh kemampuan produk media untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya dalam masyarakat. Masyarakat berhak memberikan penilaian atas kepuasannya terhadap sebuah program. Trans TV dan Trans|7 berusaha membuka jaringan komunikasi dengan audiennya, salah satu caranya adalah membuat akun twitter untuk setiap program yang diproduksi. Melalui akun tersebut tim kreatif dapat melakukan promosi program dan audien pun bisa memberikan pujian, kritik dan saran terhadap program tersebut. Dengan memanfaatkan keberadaan media social, Trans TV dan Trans|7 bisa mendapatkann feedback dari audien secara langsung.

Kepuasan audien terhadap program-program yang diproduksi, secara langsung ataupun tidak langsung dapat mempengaruhi performance program. Performance program, yaitu rating dan share, menjadi salah satu pertimbangan untuk membuat keputusan tentang kebijakan harga. Jika suatu program memiliki performance yang baik, maka akan banyak klien yang ingin beriklan pada slot program tersebut. Itu artinya banyak permintaan yang akan muncul. Semakin besar permintaan, semakin tinggi harga produk. Semakin kecil jumlah permintaan, maka harga pun akan turun. Dengan kondisi seperti itu, dari empat orientasi penentuan kebijakan harga yang dikemukakan oleh Picard (1989), Trans TV dan Trans|7 menerapkan *demand-oriented pricing*. Misalnya kita lihat pada program OVJ yang memiliki performance baik. Harga iklan untuk 30 detik adalah 50 juta. Pada Comedy Project harga iklan untuk 30 detik adalah 25 juta. Walaupun sama-sama berada di

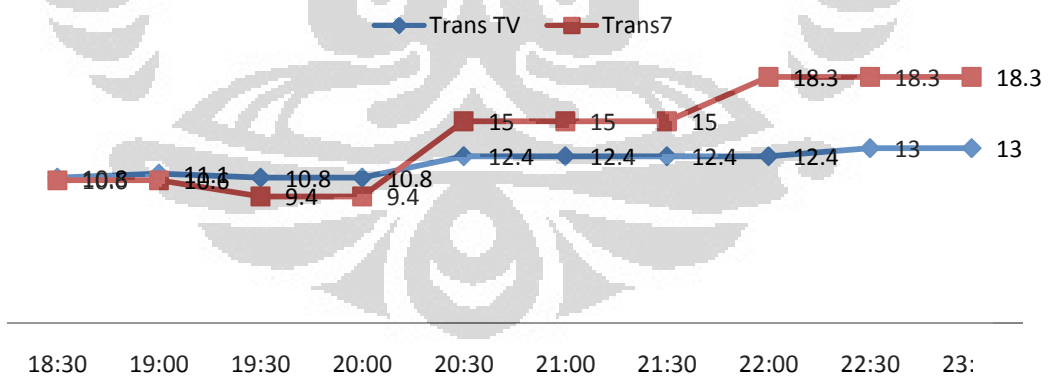
slot prime time, tetapi harga iklannya berbeda karena performance OVJ jauh lebih tinggi daripada CP. Program-program yang memiliki performance kurang baik bisa dimasukkan dalam penawaran paket agar inventori yang tersedia tidak kosong karena tidak ada klien yang ingin beriklan di slot tersebut.

Program-program yang memiliki performance kurang baik biasanya akan dipindahkan jam tayang sesuai ketersediaan audiennya. Trans TV sering melakukan perubahan jam tayang yang bertujuan untuk memperbaiki performance program tersebut. Namun jika sudah dicoba untuk pindah jam tayang beberapa kali tetap tidak ada perubahan, maka program tersebut akan dihapuskan. Trans TV dan Trans7 lebih mudah untuk mengambil keputusan mengenai penghentian program karena program-program tersebut adalah produksi mereka sendiri sehingga tidak melibatkan pihak luar yang nantinya bisa menuntut jika programnya dihentikan tiba-tiba.

18 Januari 2012



21 Januari 2012



Sumber: Program Development Trans TV

Jika kita melihat diagram di atas, terlihat bahwa performance Trans|7 di slot prime time, baik itu weekday maupun weekend, relative lebih unggul daripada Trans TV. Tidak bisa dipungkiri bahwa OVJ sangat berjaya menguasai segmen prime time. Audien menunggu-nunggu kehadirannya, oleh sebab itu program-program yang diletakkan sebelum OVJ mendapatkan “bonus” penonton karena takut ketinggalan program OVJ. Program yang tayang sebelum OVJ adalah program On The Spot. Konsep program ini sangatlah sederhana. Biaya produksi juga terbilang relatif paling murah karena sumber materi program hanya “nyomot” dari situs Youtube. Namun karena pemilihan strategi peletakan programnya tepat, program tersebut mampu mendatangkan keuntungan dari iklan yang berlipat kali ganda. Dari tabel perolehan rating dan juga share terlihat bahwa On The Spot meraih nilai yang cukup besar. Hasil seperti ini pasti menjadi incaran para pemasang iklan. Setelah program OVJ selesai masih dilanjutkan dengan program Bukan Empat Mata yang masih menjadi unggulan sampai saat ini. Rangkaian program acara unggulan yang ditayangkan oleh Trans|7 pada segmen prime time yang berhasil meraih kue iklan cukup besar membuat programmer dari Trans TV seperti merasa gerah dan tidak ingin kalah bersaing dengan saudaranya.

Pada segmen prime time, Trans TV terbilang belum semapan Trans|7. Pergantian program masih sering terjadi untuk mencari pola yang mapan. Di akhir tahun 2011, pada segmen prime time diletakkan Jika Aku Menjadi, Comedy Project, lalu dilanjutkan dengan acara Laki-Laki Lasut. Program Laki-Laki Lasut menempati

jam tayang yang sama dengan OVJ. Hal ini mungkin saja menjadi faktor yang mengakibatkan Laki-Laki Lasut kalah pamor dari OVJ sehingga acara ini tidak bertahan lama. Tim Trans TV memutar otak untuk membuat program lainnya yang menggantikan Laki-Laki Lasut. Akhirnya terciptalah program Derings Primetime. Dengan mengusung konsep yang sama dengan program Derings yang tayang pada jam 08.30-10.00, tim Trans TV mencoba menayangkan acara tersebut di segmen primetime. Oleh sebab itu nama program tersebut menjadi Derings Primetime. Program tersebut tidak berlangsung terlalu lama, sampai akhirnya muncul lagi ide untuk pembuatan program baru dengan genre variety show. Program tersebut diberi judul The Hits. Pergantian-pergantian program seperti ini juga merupakan strategi untuk tetap memenangkan persaingan. Dari keputusan-keputusan pergantian program, terlihat bahwa pergantian program banyak terjadi pada program yang tayang di jam 20.00. Pada jam tersebut yang menduduki peringkat teratas perolehan rating dan share adalah program OVJ milik saudara sendiri, Trans7. Untuk meraih rating dan share yang lebih besar, segmentasi dari acara The Hits diperluas menjadi SES A-B-C karena tidak bisa dipungkiri bahwa audien dari SES C itu juga cukup besar. Dari sini terlihat bahwa walaupun bersaudara, akan tetapi usaha untuk mendapatkan keuntungan harus diperjuangkan masing-masing.

Tabel 4. 2. Analisa Strategi Diversifikasi Produk yang Dilakukan oleh Trans TV dan Trans|7

Asumsi / Teori	Hasil Temuan	Kesimpulan
Dua televisi atau lebih yang berada dalam satu korporasi menyasar target audien yang sama dan melakukan strategi positioning yang sama maka masing-masing akan menjadi kompetitor.	Trans TV dan Trans 7 menyasar target audien yang berbeda, Trans TV female dan youth, sedangkan Trans 7 male dan mature.	Dengan memiliki target audien yang berbeda, kedua televisi akan memiliki audien sendiri dan perusahaan juga dapat memaksimalkan pendapatan yang berasal dari iklan.
Dua televisi atau lebih dalam satu korporasi mendapat hak yang sama untuk berkembang.	Trans 7 memiliki program anak yang mengisi segmen daytime, padahal itu tidak sesuai dengan target audien. Tetapi acara tersebut tetap dipertahankan di Trans 7 karena mereka yang menemukan ide tersebut. Hal ini dilakukan supaya persaingan tetap sehat.	Trans TV dan Trans 7 memiliki kesempatan yang sama dalam berkembang.
Ada beberapa strategi yang dapat digunakan oleh programmer untuk menarik audien masuk (inflow) dan	1. Trans TV dan Trans 7 tidak pernah meletakkan program-program yang bergenre sama secara bersamaan.	Program-program dengan genre sama tidak diletakkan secara head to head agar tidak terjadi perebutan kue kepemirsaaan, atau satu sama lain

<p>menahan audien untuk tidak pindah ke stasiun lain (outflow), yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Head to head • Counterprogramming • Hammocking • Stunting • Stripping <p>(Perebinossoff dkk. 2005)</p>	<p>Misalnya tayangan berita, Reportase Pagi (Trans TV) tayang pada pukul 04.30 kemudian baru disusul oleh Redaksi Pagi (Trans 7) pada pukul 06.30.</p> <p>2. Jika dihadapkan dengan stasiun televisi competitor, seperti RCTI, maka strategi yang sering digunakan adalah counterprogramming, yaitu menayangkan program pertandingan yang sama sekali berbeda untuk menarik audien yang tidak terpuaskan kebutuhannya.</p> <p>3. Program-program yang memiliki performance bagus dan digemari oleh audien akan ditayangkan secara stripping sehingga pemasukan dari iklan juga dapat dipertahankan setiap harinya.</p>	<p>menjadi kompetitor. Dengan stasiun televisi yang dianggap sebagai competitor pun, yaitu RCTI, Trans TV dan Trans 7 tidak benar-benar melakukan head to head karena positioning yang dibangun sejak awal sudah berbeda.</p>
---	--	---

<p>Ada lima faktor besar yang mempengaruhi isi media, yaitu level individu, rutinitas media, organisasi media, institusi di luar media, dan ideologi.</p> <p>(Shoemaker dan Reese. 2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Level individu mempengaruhi isi media karena Trans TV dan Trans 7 lebih banyak merekrut tenaga baru (fresh graduated) yang lebih mudah dibentuk untuk menyesuaikan diri dengan budaya yang ada di perusahaan. 2. Rutinitas media terlihat dari standar yang berbeda dari Trans TV dan Trans 7 yang disesuaikan dengan target audien. Hal ini berpengaruh pada looks setiap program. 3. Secara organisasi, beberapa posisi puncak diduduki oleh orang yang sama untuk memudahkan kontrol terhadap pelaksanaan strategi Trans TV dan Trans 7. Namun untuk divisi Human Capital dan lainnya dibedakan pemimpinnya agar lebih 	<p>Kelima faktor yang diungkapkan oleh Shoemaker dan Reese memang ada pada Trans TV dan Trans 7 sehingga isi media yang diproduksi merupakan hasil dari keterkaitan semua factor yang ada.</p>
--	--	--

	<p>fokus menjalankan tugas sesuai dengan kebutuhan perusahaan.</p> <p>4. Level ekstramedia yang memiliki pengaruh sangat besar pada Trans TV dan Trans7 adalah pengiklan, pemerintah, dan kompetitor.</p> <p>Pengiklan memiliki pengaruh yang besar karena media mendapatkan pemasukan dari para pengiklan.</p> <p>Pemerintah berpengaruh dalam hal mengawasi konten, karena ada beberapa program Trans TV dan Trans7 yang sempat dicekali oleh KPI sehingga membuat mereka lebih berhati-hati dalam menciptakan konten. Kompetitor pun tetap diperhitungkan dalam menentukan strategi program, seperti penentuan slot program tandingan.</p>	
--	---	--

	5. Ideologi yang dimiliki oleh kedua stasiun televisi ini adalah mempertahankan budaya Indonesia, sehingga sebagian programnya menggambarkan aktivitas dan kebudayaan masyarakat Indonesia di berbagai pelosok daerah.	
<p>Terdapat empat orientasi dalam penentuan kebijakan harga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Demand-oriented pricing</i> • <i>Target return pricing</i> • <i>Competition oriented pricing</i> • <i>Industry norm pricing</i> <p>(Picard, 1989)</p>	<p>Harga iklan yang ditawarkan oleh Trans TV dan Trans7 berbeda di masing-masing slot. Perbedaan terbesar terlihat pada segmen prime time. Trans7 jauh lebih tinggi dibandingkan Trans TV. Hal ini disebabkan oleh performance Trans7 yang memang jauh lebih baik di segmen prime time, sehingga semakin tinggi performance program, semakin tinggi pula harga iklan.</p>	<p>Walaupun berada dalam satu korporasi, namun harga iklan yang ditawarkan berbeda, tergantung pada performance program itu sendiri. Trans Corpora menggunakan orientasi demand-oriented pricing karena harga iklan ditentukan oleh banyaknya klien yang ingin beriklan pada slot program tertentu.</p>
<p>Perubahan jam tayang program bisa terjadi karena beberapa factor, antara</p>	<p>Program Trans TV pada segmen primetime sering mengalami perubahan,</p>	<p>Program yang sudah mendapat awareness dari audien dan performance yang baik akan</p>

<p>lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perolehan rating yang kurang memuaskan 2. Kejenuhan audien 3. Perubahan fokus acara 4. Salah penempatan waktu tayang <p>(Perebinosoff. 2005)</p>	<p>berbeda dengan Trans7 yang sudah mapan. Perubahan ini bisa terjadi karena program tersebut tidak mampu bersaing dengan kompetitor, kejenuhan audien, atau ketidakterediaan audien. Program bisa berpindah jam tayang, atau malah akan dihapus sama sekali jika dianggap sudah tidak bisa bersaing. Sedangkan Trans7 menunjukkan performance yang baik di segmen prime time sehingga tidak banyak terjadi pergantian pola program.</p>	<p>dipertahankan jam tayangnya serta pola penempatan programnya untuk mencegah hilangnya audien. Sedangkan program yang masih belum mapan, akan dicoba beberapa kali dipindahkan jam tayangnya sebelum akhirnya dihapuskan jika tetap tidak mengalami perkembangan.</p>
---	--	---

BAB V

KESIMPULAN PENELITIAN

5.1 KESIMPULAN

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan hasil dan analisa penelitian tentang strategi yang diterapkan oleh Trans Corpora untuk membuat diversifikasi produk antara Trans TV dan Trans|7 serta faktor-faktor yang berpengaruh dalam strategi program. Berikut adalah kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

5.1.1 Manajemen Strategis Trans Corpora dalam Memperluas Pasar melalui Trans TV dan Trans|7

Di tengah persaingan yang cukup ketat dalam industry televisi, beberapa perusahaan memilih untuk melakukan aliansi dengan perusahaan lainnya. Sejak pembelian sebagian saham TV7 oleh Trans Corpora dari Kompas Gramedia membuat lahan bisnis Trans Corpora menjadi semakin besar. Top manajemen mengatur kedua televisi tersebut agar dapat maju dan berkembang bersama-sama sehingga jika keduanya sukses, maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar.

Walaupun porsi bisnis Trans Corpora berbeda pada Trans TV dan Trans|7, namun kedua televisi ini diberikan kesempatan yang sama untuk bersaing. Tidak ada satu televisi yang dilemahkan. Hal ini terbukti dari perkembangan Trans|7 yang lebih pesat dibandingkan Trans TV. Posisi Trans|7 tidak dilemahkan, melainkan memacu Trans TV untuk berusaha mengejar ketertinggalannya.

Dengan memberikan kesempatan yang sama untuk kedua televisi ini, berarti menciptakan iklim “persaingan” yang sehat.

5.1.2 Strategi Diversifikasi Produk yang Dilakukan oleh Trans TV dan Trans|7

Ketika Trans TV diperhadapkan dengan Trans|7, kedua televisi ini tidak bersaing, tetapi saling melengkapi. Strategi yang dilakukan agar desain programmingnya berbeda adalah dengan membedakan target audien. Perbedaan target audien akan menentukan looks dari program-program yang akan diproduksi. Target audien Trans TV adalah wanita, remaja, dan anak muda. Sedangkan Trans|7 adalah pria dan dewasa. Target berdasarkan SES juga berbeda. Trans TV menyasar audien dengan SES A-B, sedangkan Trans|7 menyasar target audien B-C-D.

Program-program dengan genre sejenis tidak pernah ditayangkan secara bersamaan atau head to head. Jika Trans TV sedang menayangkan infotainment, maka Trans|7 akan menayangkan program lainnya, seperti talkshow misalnya. Dan Trans|7 baru akan menayangkan infotainment saat program infotainment di Trans TV sudah selesai. Begitu pula sebaliknya. Strategi ini dilakukan agar kedua televisi ini tidak saling berebut audien.

Namun jika strategi program dibandingkan dengan competitor sesungguhnya, yaitu RCTI, maka strategi yang sering digunakan adalah counterprogramming. Trans TV dan Trans|7 menayangkan program tandingan yang memiliki daya tarik berbeda untuk menarik audien yang tidak terpuaskan kebutuhannya. Misalnya ketika RCTI menayangkan konser, maka Trans TV akan

menayangkan film Hollywood yang digemari audien. Atau saat RCTI menayangkan sinetron, Trans7 menayangkan acara lawak. Persaingan tidak dilakukan secara head to head karena positioning Trans dengan RCTI berbeda. Trans tidak akan pernah menandingi RCTI dengan menayangkan sinetron juga, karena sejak awal Trans sudah berkomitmen untuk tidak menayangkan sinetron.

Program-program yang menjadi unggulan ditayangkan setiap hari di jam yang sama, atau disebut dengan strategi stripping. Dengan demikian, audien dapat mengetahui secara pasti kapan program tersebut ditayangkan sehingga bisa diikuti terus.

Pekerja media sebagai pekerja kreatif memang harus selalu punya cara untuk menciptakan program-program yang dapat memenuhi kebutuhan audiennya. Namun tidak semua ide kreatif dapat menjadi sebuah program acara karena konten sebuah media dipengaruhi oleh lima factor, yaitu level individu, rutinitas media, organisasi media, ekstramedia, dan ideologi. Level individu terkait dengan latar belakang profesional serta aspek-aspek personal dari pengelola media. Trans TV dan Trans7 lebih memilih untuk merekrut karyawan yang masih muda dan fresh graduated. Individu-individu seperti ini yang masih mudah untuk dibentuk sehingga kemampuan dan kreativitasnya bisa dimaksimalkan. Rutinitas media berhubungan dengan mekanisme dan proses penentuan konten media. Rutinitas media terlihat dari standar yang berbeda dari Trans TV dan Trans7 yang disesuaikan dengan target audien. Hal ini berpengaruh pada looks setiap program. Secara organisasi, Trans juga memiliki strategi dengan menempatkan orang yang sama di beberapa posisi puncak untuk memudahkan

kontrol terhadap pelaksanaan strategi Trans TV dan Trans|7. Namun untuk divisi Human Capital dan lainnya dibedakan pemimpinya agar lebih fokus menjalankan tugas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Level ekstramedia yang memiliki pengaruh sangat besar pada Trans TV dan Trans|7 adalah pengiklan, pemerintah, dan kompetitor. Pengiklan memiliki pengaruh yang besar karena media mendapatkan pemasukan dari para pengiklan. Pemerintah berpengaruh dalam hal mengawasi konten, karena ada beberapa program Trans TV dan Trans|7 yang sempat dicekali oleh KPI sehingga membuat mereka lebih berhati-hati dalam menciptakan konten. Kompetitor pun tetap diperhitungkan dalam menentukan strategi program, seperti penentuan slot program tandingan. Ideologi yang dimiliki oleh kedua stasiun televisi ini adalah mempertahankan budaya Indonesia, sehingga sebagian programnya menggambarkan aktivitas dan kebudayaan masyarakat Indonesia di berbagai pelosok daerah.

Walaupun grand strategy dari Trans TV dan Trans|7 ini hampir sama, tetapi soal penentuan harga iklan tidaklah sama. Trans tidak mematok harga iklan untuk tiap segmentasi waktu, tetapi harga iklan ditentukan oleh performance masing-masing program. Karena Trans|7 memiliki performance yang baik terutama di segmen prime time, harga iklan yang ditawarkan relatif lebih tinggi dari Trans TV di segmen prime time.

Di Trans TV dan Trans|7, perubahan jam tayang lebih sering terjadi karena factor perolehan rating yang kurang memuaskan, kejenuhan audien, dan salah penempatan waktu tayang sehingga berakibat pada tidak tersedianya audien.

Untuk factor perubahan fokus acara biasanya justru dipertahankan karena perubahan tersebut bisa berasal dari kebutuhan audien.

5.2 IMPLIKASI TEORITIS

Keberagaman isi media ditentukan oleh beragam faktor seperti yang dikemukakan oleh Shoemaker dan Reese (2000), yaitu level individu, rutinitas media, organisasi media, ekstramedia, dan ideologi. Trans TV dan Trans|7 yang berada di bawah CT Corpora memiliki budaya organisasi yang sama sehingga kelima faktor ini tidak akan jauh berbeda pengaruhnya terhadap penentuan isi media. Yang perlu diperhatikan adalah grand strategi yang disusun oleh top manajemen untuk mengatur porsi masing-masing televisi, yaitu dengan menysasar target audien yang berbeda.

5.3 IMPLIKASI PRAKTIS

Mengelola dua stasiun televisi tidaklah mudah, apalagi konsep yang ditawarkan tidak jauh berbeda. Secara sadar ataupun tidak, di antara karyawan Trans TV dengan Trans|7 muncul sebuah persaingan. Trans TV sebagai yang senior merasa sudah dilangkahi oleh Trans|7 yang berkembang dengan pesat. Oleh sebab itu penelitian ini dapat menjadi evaluasi di tengah usaha kedua televisi ini untuk menjadi nomor satu agar tidak muncul usaha untuk saling merebut audien.

5.4 REKOMENDASI PENELITIAN

5.4.1 REKOMENDASI AKADEMIS

Kajian tentang manajemen media sudah muncul sejak 1900-an. Persaingan di dalam industry media itu sendiri juga sedikit banyak mempengaruhi kajian akademis itu sendiri. Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambahkan kajian akademis yang terkait dengan korporasi media dan strateginya dalam mengelola beberapa stasiun televisi.

Penelitian ini baru sebatas membahas tentang strategi CT Corpora dalam mengelola “persaingan” Trans TV dan Trans7. Akan lebih lengkap lagi jika dilakukan penelitian sejenis di korporasi media sehingga kita bisa melihat perbandingannya. Oleh sebab itu masih dibutuhkan penelitian lanjutan untuk melengkapi kajian penelitian kali ini.

5.4.2 REKOMENDASI PRAKTIS

Penelitian ini menghasilkan rekomendasi praktis sebagai berikut.

1. Top manajemen harus berhati-hati dalam menyusun strategi agar tidak ada salah satu televisi yang merasa dinomorduakan sehingga mengurangi kreativitas dalam menciptakan konten-konten yang bermanfaat.
2. Dalam menciptakan konten-konten program hiburan, sebaiknya dilakukan secara kreatif dan tidak meniru program-program yang sudah ada. Hal ini dilakukan untuk menjaga keberagaman isi media dalam satu korporasi.
3. Komunikasi yang baik harus selalu dijalin antar karyawan CT Corpora agar tidak muncul penilaian-penilaian yang saling menjatuhkan antar

saudara sendiri. Ini juga dapat menjaga atmosfer persaingan agar tetap berlangsung secara sehat.



Daftar Pustaka

- Albarran, Alan B. 1996. *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Iowa: Iowa State University Press.
- Albarran, Alan B. 2002. *Management of Electronic Media (2nd edition)*. USA: Wadsworth Group.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arismunandar, Satrio. 2007. *Makna Konsolidasi Stasiun-Stasiun TV Nasional*. Diakses pada 10 Oktober 2011 pukul 20.00.
<http://satrioarismunandar6.blogspot.com/2007/02/makna-konsolidasi-stasiun-stasiun-tv.html>
- Bagdikian, Ben H. 1997. *The New Media Monopoly*. Beacon Press
- Blumenthal, Howard F., Oliver Goodenough. 1998. *This Business of Television*. New York: Billboard Books.
- Casey, Bernadette., Neil Casey, Ben Calvert, Justin Lewis. *Television Studies: The Key Concepts (2nd edition)*. Oxon: Routledge. 2008.
- Chambers, Todd & Herbert H. Howard. 2006. *The Economics of Media Consolidation*. Dalam Albarran, Alan B., Sylvia M. Chan-Olmsted dan Michael O. Wirth. 2006. *Handbook of Media Management and Economics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ishadi SK. 2010. *Manajemen Media Televisi di Tengah Perkembangan Teknologi dan Peran Ekonomi Politik Media di Indonesia*. Dalam Diyah Hayu Rahmitasari. *Potret Manajemen Media di Indonesia*. Yogyakarta: Total Media.

- Kasali, Rhenald. 2001. *Membedik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting dan Positioning*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kung, Lucy. 2008. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. London: SAGE.
- Lindlof, Thomas R. 1995. *Qualitative Communication Research Methods*. London: Sage Publication.
- Malhotra, Naresh K. 1997. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice Hall.
- McQuaill, Dennis. *Mass Communcation Theory (5th edition)*. London: Sage Publications. 2005
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- . 2008. *Manajemen Media Penyiaran: Strategi Mengelola Radio dan Televisi*. Jakarta: Kencana.
- Neuman, W. Laurence. 2003. *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Approaches*. Pearson Education Company.
- Noor, Henry Faizal. 2010. *Ekonomi Media*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Pringle, Peter dan Michael F. Starr. *Electronic Media Management (5th edition)*. London: Focal Press.
- Perebinossoff, Philippe., Brian Gross dan Lynne S. Gross. 2005. *Programming for TV, Radio, and The Internet: Strategy, Development, and Evaluation*. London: Focal Press.

- Reca, Angel Arresse. 2006. Issues in Media Product Management. Dalam Albarran, Alan B., Sylvia M. Chan-Olmsted dan Michael O. Wirth. 2006. *Handbook of Media Management and Economics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approaches (4th edition)*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Shoemaker, Pamela J., Stephen D. Reese. 2000. *Mediating the Message: Theories of Influences on Mass Media Content*. USA: Longman Publishers.
- Siregar, Ashadi. 2001. *Menyingkap Media Penyiaran: Membaca Televisi Melihat Radio*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian Pendidikan Penerbitan Yogya.
- Straubhaar, Joseph. and Robert LaRose. *Media Now: Understanding Media, Culture, and Technology (5th edition)*. 2008
- Vane, Edwin T., Lynne S. Gross. 1994. *Programming for TV, Radio, and Cable*. London: Focal Press.
- Yin, Robert K. 2002. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN 1

A. DIVERSIFIKASI PRODUK

DIVERSIFIKASI PRODUK								
No	Pertanyaan	Narasumber 1 (ISK)	Narasumber 2 (NK)	Narasumber 3 (DND)	Narasumber 4 (FI)	Narasumber 5 (VIE)	Initial Coding	Focus Coding
1	Apa perbedaan mendasar dari Trans TV dan Trans7?	TransTV targetnya female dan teenage.Lalu Trans7 itu Male dan mature, jadi 17 tahun ke atas.	Kalau Trans7 itu lebih ke kids, teen, sama male. Makanya dia banyak sport, banyak acara kids, trus uda gitu kayak komedi-komedinya itu komedia male. Tukul, OVJ, itu lebih ke male sebenarnya. Trus dia itu banyak balap motor, sport7, itu kan juga lebih ke male. Dan TransTV itu lebih ke female dan youth up. Jadi anak muda ke atas. Tapi lebih ke female, makanya kelihatan dari programnya kita lebih menysar ke female. Misalnya Ibu, Jelang Siang, yang kayak gitu-gitu. Sedangkan kalau Trans7 dipasangnya itu Bolang, Dunia Air, lebih ke anak kalau untuk acara				I. Target market. TransTV targetnya female dan teenage. Sedangkan Trans7 male dan mature. (1,2)	Perbedaan mendasar dari Trans TV dan Trans7 terletak pada target audiennya. Trans TV memiliki target audien female dan teenage. Sedangkan Trans7 target audiennya adalah male dan mature,

			<p>siang. Kalau untuk malamnya kita nyasarnya ke female juga sebenarnya. Waktu dulu kita punya The Hits. Itu kan lebih ke teen, female, tapi tetap female untuk treatmentnya. Kayak artis atau apapun kan memang lebih female, sedangkan kalau Trans7 ada OVJ yang lebih male.</p>				
2	<p>Adakah stasiun TV yang lebih diutamakan, antara Trans TV dengan Trans7?</p>	<p>Jadi gini, konsepnya pak Chairul adalah biarkan kedua TV ini saling bersaing. Jadi dia tidak pilih kasih. Biarkan saja mereka bersaing. Harapannya sih TransTV masih menang, tapi kalau tidak, dalam kurun waktu tertentu ya gak apa-apa. Daripada ada yang terus dilemahkan sehingga akibatnya mempengaruhi dua-duanya. Maksud saya, kalau dia dilemahkan, kan porsi bisnis Pak</p>				<p>I. Tidak ada yang diutamakan. Keduanya dibiarkan bersaing. (1)</p> <p>II. Kondisi tersebut berlangsung dalam kurun waktu tertentu. (1)</p>	<p>Dari kedua televisi ini tidak ada yang diutamakan. Keduanya bersaing secara sehat dalam kurun waktu tertentu.</p>

		Chairul disana akan terkena juga, gitu. Kalau dua-dua berkembang sih gak apa-apa. Cuma keuntungannya yang 1 separuh, yang 1 lagi full.						
3	Bagaimana format acara yang dibuat untuk meraih target audien?			Kita selalu berusaha agar konten kita itu sesuai dengan visi kita. Tapi terkadang ada juga program-program yang berbeda, seperti Jika Aku Menjadi. Program itu tidak terlalu sesuai dengan positioning TV kita yang adalah komedi. Tapi ternyata program tersebut mampu menjawab kebutuhan pemirsa dan berhasil meraih target pasar kita, yaitu female. Jadi dibuatlah menjadi drama tapi dengan kemasan TransTV yang AB, bukan seperti RCTI dan SCTV yang dramanya untuk CDE. Jadi sekalipun program itu “beda”			<p>I. Sesuai dengan visi dan misi (2)</p> <p>II. Program-program dikemas secara AB. (2)</p>	Format dan konten acara selalu disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan dan target audiennya.

				dengan positioning TV kita, tapi tetap kita kemas dengan keberagaman TransTV. Toh kita juga butuh variasi program sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pemirsa.			
4	Genre program apa yang menjadi unggulan?		Kita lebih ke komedi sih sekarang. Kita ada 54 program, mayoritas masih dipegang produksi dibanding news. Dan itu sebagian besar komedi, drama, talkshow. Talkshow itu kan sebenarnya juga bisa talkshow komedi.				I. Komedi (2) Genre program yang menjadi unggulan adalah komedi.
5	Bagaimana kebijakan mengenai harga iklan?			Memang disesuaikan sama performancenya. Jadi kalau kebijakan secara umum sih, kayak misalnya durasi 30 second atau 15 second itu sama sih biasanya. Misalnya 15 second itu 60% harganya dari rate card. Cuma mungkin yang	Harga iklan tetap disesuaikan dengan performance yang dicapai suatu program. Saat ini kan Trans7 sedang naik-naiknya di slot primetime. Banyak klien yang ingin memasang iklannya di program-program primetime seperti OVJ. Jadi kami	I. Disesuaikan dengan performance. (4,5) II. Membuat paket penyajian agar klien tertarik untuk beriklan. (4) III. Memberikan biaya tambahan jika ingin beriklan di program-program unggulan. (5)	Harga iklan disesuaikan dengan performance rating yang diperoleh. Semakin tinggi rating, maka harga iklan juga semakin bertambah. Penawaran sistem paket juga diberikan agar klien tertarik untuk memasang iklannya lebih banyak lagi. Dan pada program-program unggulan ada biaya tambahan yang diberikan.

					lainnya adalah dalam bentuk paket-paket penyajian ke klien.	menambah kebijakan mengenai harga iklan, yaitu klien harus membayar biaya tambahan sebesar 20% jika ingin menjadi iklan pertama setelah program break dan iklan terakhir sebelum program kembali mulai. Biaya tambaha 10% juga dikenakan kepada klien yang ingin produknya diiklankan pada urutan kedua setelah program break, dan urutan kedua sebelum program kembali dimulai. Sedangkan posisi-posisi lainnya hanya dikenakan biaya normal seperti yang sudah ditentukan.		
6	Apa saja faktor yang berpengaruh terhadap harga iklan?				Yang pasti sih karena orang patokannya sama Nielsen, jadi sudah pasti rating lah yang mereka		I. Rating (4) II. Rate card (4) III. Inventory (4)	Faktor yang berpengaruh pada harga iklan adalah rating, rate card, dan inventory yang tersedia.

				<p>pegang. Sama rate cardnya. Misalnya sharenya 5, rate nya 100juta. Kan jatuhnya jadi mahal. Tapi misalnya sharenya 3 trus rate nya 10 juta, kan lebih murah kan.</p> <p>Makanya kalau kita udah ratingnya jelek trus harganya mahal, yaudah wassalam.</p> <p>Tapi memang kita juga harus sesuain sama inventory kita, kalau kita jual murah-murah juga, misalnya kita jual 5 juta aja deh biar laku, tapi kan targetnya gak ketutup kan. Jadi biasanya kita hitung tuh misalnya inventory 5 menit, iklan bisa masuk berapa, jadi kita jual berapa supaya bisa nutup.</p> <p>Biasanya kita discuss begitu sama bagian marketing service</p>		
--	--	--	--	--	--	--

7	Berapa target pencapaian rating dari program unggulan?		Kita pasti punya ekspektasi. Sekarang kalau kita mau ngejar yang nomor satu, berarti target share kita harus 14, karena RCTI itu sekarang 14 koma sekian, sekitar 15 lah. Jadi kualitas program kita harus berkisar 15%.				I. Target share 15% (2)	Target share yang ditentukan adalah 15.
8	Bagaimana rating dan share dapat mempengaruhi kebijakan program?		Misalnya, kemarin bisa 15% dengan konten program seperti A, begitu diberikan treatment B, sharenya langsung berkurang. Nanti dari program development bisa merekomendasikan supaya balik lagi ke konsep A. Kualitas program harus dijaga supaya kita bisa tetap dapat segini.				I. Program development merekomendasikan treatment-treatment yang mendapat share besar untuk dilakukan lebih sering agar kualitas program tetap terjaga. (2)	Program development mengamati selera pemirsa. Jika pada treatment tertentu mendapat share yang cukup besar, maka treatment tersebut terus dipertahankan.

B. MANAJEMEN STRATEGIS MEDIA TELEVISI

MANAJEMEN STRATEGIS MEDIA TELEVISI					
No	Pertanyaan	Narasumber 1 (ISK)	Narasumber 2 (BNK)	Initial Coding	Focus Coding
1	Bagaimana strategi bersaing yang disusun untuk Trans TV dan Trans7?	Strateginya begini. Tahap awalnya sejak diambil alih adalah konsolidasi. Konsolidasi dari sisi manajemen,		I. Konsolidasi manajemen, corporate culture, fasilitas, finance, HRD, station looks, logo. (1)	Strategi bersaing yang dilakukan setelah dilakukan konsolidasi antara Trans TV dan Trans7, maka dibuatlah target audien yang berbeda yang pada akhirnya membuat desain programmingnya juga

		<p>corporate culture, fasilitas, finance, HRD, station looks, logo, branding, desain programming. Mengapa desain programming ini penting? Supaya mereka ga bersaing secara head to head. Caranya adalah, pertama membuat target audien kedua TV ini berbeda. TransTV targetnya female dan teenage. Lalu Trans7 itu Male dan mature, jadi 17 tahun ke atas. Itu dipertahankan. Bahwa itu tidak merupakan konsep yang sempit, itu hanya basicnya. Tapi kemudian dalam perkembangannya Trans7 mampu menemukan bahwa slot dari jam 13.00-17.00 yang berisi program untuk anak-anak. Ya sudah itu dibiarkan aja. Bukan malah dimatikan. Jadi ada batasan besar tapi mereka dibiarkan untuk berkembang sendiri.</p>		<p>II. Desain programming, agar tidak bersaing secara head to head. (1)</p> <p>III. Membuat target audien yang berbeda. (1)</p> <p>IV. Memberikan batasan tetapi tetap dibiarkan berkembang sendiri. (1)</p>	<p>menjadi berbeda. Hal ini dilakukan agar persaingan tidak berlangsung secara head to head.</p>
2	<p>Bagaimana peran pemimpin dalam proses pengambilan keputusan?</p>				
3	<p>Bagaimana memaksimalkan kreativitas dari para karyawan?</p>	<p>Nah ini menarik, karena Pak Chairul dengan sangat cerdas mengadu domba dua stasiun ini nih. Trans7 disepelikan waktu sebelum naik. Minta peralatan, ah lu masih rendah aja minta peralatan. Nah ini memacu mereka untuk menjadi sangat</p>		<p>I. Mengadu domba dengan cerdas. (1)</p> <p>II. Motivasi internal. (1)</p> <p>III. Pemisahan departemen HRD agar fokus mengisi kebutuhan</p>	<p>Untuk memaksimalkan potensi karyawannya, pemilik perusahaan mengadu domba mereka dengan cerdas agar semakin termotivasi. Pemisahan departemen HRD juga dilakukan agar masing-masing bisa memahami kebutuhan human resourcesnya.</p>

		<p>kompetitif dan itu terlihat di bawah. Nanti anda mesti survey ke bawah. Betapa mereka melihat Trans7 itu sebagai saingan mereka. Fight habis-habisan. Jadi berhasillah mengadu domba ini untuk kita juga gak mau kalah. Ada motivasi-motivasi internal yang diciptakan. Misalnya HRD dipisah antara TransTV dan Trans7. Jadi HRD di Trans7 fokus bagaimana mengisi kebutuhan human resources itu untuk mendukung program-program Trans7 yang ciri khasnya seperti itu. Lebih banyak ke male, lawak tradisional, lebih banyak acara anak-anak. Terus yang TransTV ya otomatis sesuai dengan kebutuhan dari TransTV. Jadi yang tadinya satu, sekarang dipisah.</p>		<p>human resources sesuai yang dibutuhkan. (1)</p>	
4	Siapa target audien dari Trans TV dan Trans7?	<p>TransTV targetnya female dan teenage. Lalu Trans7 itu Male dan mature</p>	<p>Kalau Trans7 itu lebih ke kids, teen, sama male. Makanya dia banyak sport, banyak acara kids, trus uda gitu kayak komedi-komedinya itu komedi male. Tukul, OVJ, itu lebih ke male sebenarnya. Trus dia itu banyak balap motor, sport7, itu kan juga lebih ke male. Dan TransTV itu lebih ke female dan youth up. Jadi anak muda ke atas. Tapi lebih ke female, makanya kelihatan dari programnya kita lebih menysar ke female.</p>	<p>I. TransTV female dan teenage. Trans7 male. (1,2)</p>	<p>Target audien Trans TV adalah female dan teenage, sedangkan Trans7 adalah male.</p>

C. MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM

MANAJEMEN STRATEGIS PROGRAM						
No	Pertanyaan	Narasumber 2 (BNK)	Narasumber 3 (DND)	Narasumber 4 (FI)	Initial Coding	Focus Coding
1	Berapa perbandingan persentase in-house production dengan akuisisi?	Kita in-house, kecuali bioskop TransTV. Trans7 90% in-house. Yang beli itu seperti kartun, itu kita beli dari luar. Tapi yang lainnya in-house. Misalnya kayak gossip, content acaranya itu kita didukung sama PH Indigo Production. Tapi kan packagingnya tetap in-house, jadi paling Cuma 10% dari program yang kita beli.			I. 90% in-house dan 10% akuisisi. (2)	Hampir 90% program adalah hasil produksi sendiri.
2	Apa saja yang memengaruhi keputusan strategis program?	I. Lebih karena pengaruh kompetitor, lebih ke kualitas programnya, tujuan programnya gimana, gitu. II. Jadi program itu kan ada umurnya, kejenuhan pemirsa untuk suatu program. Jadi yang misalnya tadinya bagus trus tiba-tiba turun itu kan berarti uda mulai jenuh, kita pindah ke slot lain. Atau bisa juga karena kompetisinya ganti-ganti. Ada banyak factor sih, kompetitor, kejenuhan pemirsa, mungkin format programnya sudah tidak sesuai lagi dengan slot itu, karakter kepemirsannya	Kalau program itu dipindahkan jam tayang, itu alasan pertamanya adalah kita menjawab kebutuhan. Kalau kita diinformasikan oleh tim R&D bahwa ketersediaan pemirsa pada slot itu tuh sebenarnya tidak cocok kalau dikasih program itu. Kita coba komunikasikan ke pabriknya dulu, bisa gak kontennya dibuat begini. Tapi kalau pada akhirnya konten tidak bisa berubah, kita coba melihat bahwa dia mungkin bisa bertahan jika dipindah ke slot yang lain. Atau program tersebut bisa dihapuskan kalau dia sudah tidak cukup kompetitif lagi		I. Kompetitor (2) II. Kualitas program. (2,3) III. Tujuan program. (2) IV. Kejenuhan pemirsa. (2,3)	Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan strategis program adalah kompetitor, kualitas program, tujuan program, dan tingkat kejenuhan pemirsa.

		sudah berubah. Jadi kita emang ga bisa maksain dengan program yang itu.	di slot tersebut. Sudah kita coba pindahkan ke slot lain, tapi apa boleh buat, memang kontennya tidak bisa bersaing. Jadi ya akhirnya dihilangkan.			
3	Bagaimana strategi dan pertimbangan penyusunan program?	Mungkin lebih ke misalnya program kita tidak boleh terlalu mirip dengan program Trans7. Misalnya kita mau pasang setipe dengan OVJ, ditandingin di jamnya OVJ, ya konyol itu namanya. Itu bener-bener kalau kita di rapat produksi, bener-bener diingetin kalau itu sangat mirip loh sama OVJ, even kita buat misalnya kayak Show_Imah sama Tukul gitu. Konsepnya sebenarnya agak mirip gitu, talkshow, tapi kita tidak menaruh itu head to head sama Tukul. Kan kita jadi makan kue saudara sendiri lah. Jadi seperti itu persaingannya.	Prinsipnya sih ketika kita diperhadapkan dengan Trans7, kita memilih katanya adalah melengkapi ya. Jadi apa yang coba kita penuh di slot kita sebisa mungkin adalah variasi dari yang Trans7 miliki. Misalnya di fringe 3 itu Trans7 punya program anak, dan awareness pemirsanya sudah cukup kuat, kita tidak akan bermain disitu. Misalnya kalau kita punya program-program yang sama, misalnya program bulletin, semua stasiun kan pasti punya, TransTV dengan Reportase, Trans7 dengan Redaksi, itu tidak head to head, even itu Trans7 yang duluan atau kita yang duluan. Pokoknya kita tidak head to head dengan Trans7, tetapi beda cerita kalau kita head to head dengan RCTI atau SCTV	Kita minta bikin program yang bisa di built-in supaya kalau ada klien yang mau built-in bisa masuk. Karena sekali built-in itu harganya jauh lebih lumayan daripada sekali iklan. Jadi biasanya sebatas itu. Atau misalnya kalau lagi ada program yang tinggi ratingnya, biasanya kita bilang, dijaga jangan sampai turun, karena kalau sampai turun sedikit bisa ngaruh ke klien. Jadi setiap Selasa malam itu kita ada meeting antara programming, produksi, sales. Di situ kita bertukar pikiran. Misalnya program A, sales setuju gak? Kurang apa kira-kira? Dari programming cocoknya tayang jam berapa. Misalnya programming bilang prime time, dilempar lagi ke sales, kira-kira kalau program A ini ke prime time bisa	I. Program TransTV dan Trans7 tidak boleh terlalu mirip. (2,3) II. Tidak menaruh program sejenis secara head to head. (2,3) III. Kemungkinan mendapatkan pengiklan. (4)	Penyusunan program Trans TV dan Trans7 tidak diletakkan secara head to head. Program-program yang dibuat pun tidak boleh terlalu mirip satu dengan yang lainnya. Dan program bisa tercipta pula dengan pertimbangan kemungkinan target pengiklan.

				dijual gak. Jadi ada koordinasi semuanya, menjaga komunikasi juga dengan divisi lain.		
4	Bagaimana kebijakan dalam menjaga kualitas program?	<p>Di programming ada yang namanya program development. Tugasnya adalah memonitor, kita lihat kenapa program tersebut jatuh. Misalnya hari ini mereka dapat share 10. Kita lihat competitor seperti apa, ada factor apa di luar sehingga kepemirsannya berkurang. Atau bisa jadi karena factor programnya yang lagi gak bagus. Misalnya, kemarin bisa 15% dengan konten program seperti A, begitu diberikan treatment B, sharenya langsung berkurang. Nanti dari program development bisa merekomendasikan supaya balik lagi ke konsep A. Kualitas program harus dijaga supaya kita bisa tetap dapat segini. Sebenarnya kualitas itu kita juga nonton dan kita juga ngeliat sendiri programnya sebelum kita melihat data. Jadi program development harus melihat programnya terlebih dahulu sebelum melihat data. Karena pada saat kita melihat data dan program, kita jadi</p>			<p>I. Dibentuk subdivisi program development untuk memonitor perkembangan program. (2)</p> <p>II. Melihat program dan menilai program tersebut secara subyektif, kemudian baru melihat data agar tidak bias. (2)</p>	<p>Untuk menjaga kualitas program, dibentuklah subdivisi program development untuk mengawasi perkembangan program dari waktu ke waktu. Dan program-program tersebut terlebih dahulu dinilai secara subyektif baru kemudian dilihat dari sisi data performance yang didapat.</p>

		<p>bias. Misalnya, program itu sebenarnya jelek, tapi datanya bagus, itu jadi bias. Jadi cenderung, oh udah bagus kok programnya, gausa diapa-apain lagi. Tapi kalau kita misalnya dari awal bilang, oh acara ini jelek, tapi begitu liat data kok hasilnya bagus, pasti ada sesuatu. Ternyata misalnya competitor kita, RCTI, awalnya dramanya lagi berlebihan, sekarang biasa aja, malah konfliknya cenderung gak ada. Atau misalnya SCTV, film lamanya uda mati, trus diganti film baru. Awareness pemirsa belum terbangun, jadi cenderung pemirsa lari ke Trans TV. Jadi anomaly-anomali begitu mungkin terjadi. Tapi kalau emang pada saat itu, kita melihat program tersebut baik dan data yang didapat baik, berarti program seperti itu yang harus dipertahankan.</p>			
--	--	---	--	--	--

LAMPIRAN 2

Peneliti : Christy Natalina Eleonora (CHR)
Narasumber : Dr. Ishadi Soetopo Kartosapoetro (ISK)
Waktu/tanggal: 14.00 / 22 Februari 2012
Tempat : Gedung Trans TV

CHR: Seperti yang pernah Bapak sampaikan kepada saya, Trans TV 100% dimiliki oleh CT Corp, sedangkan Trans7 hanya sebagian saja sahamnya yang dimiliki oleh CT Corp. Berdasarkan data yang saya dapat dari Nielsen, performa dari TransTV sejak tahun 2009 semakin menurun, sedangkan Trans7 terus meningkat. Bagaimana fenomena ini dilihat dari sisi bisnisnya, Pak?

ISK: Jadi gini, konsepnya pak Chairul adalah biarkan kedua TV ini saling bersaing. Jadi dia tidak pilih kasih. Biarkan saja mereka bersaing. Harapannya sih TransTV masih menang, tapi kalau tidak, dalam kurun waktu tertentu ya gak apa-apa. Daripada ada yang terus dilemahkan sehingga akibatnya mempengaruhi dua-duanya. Maksud saya, kalau dia dilemahkan, kan porsi bisnis Pak Chairul disana akan terkena juga, gitu. Kalau dua-dua berkembang sih gak apa-apa. Cuma keuntungannya yang 1 separuh, yang 1 lagi full.

CHR: Strateginya seperti apa, Pak?

ISK: Strateginya begini. Tahap awalnya sejak diambil alih adalah konsolidasi. Konsolidasi dari sisi manajemen, corporate culture, fasilitas, finance, HRD, station looks, logo, branding, desain programming. Mengapa desain programming ini penting? Supaya mereka ga bersaing secara head to head. Caranya adalah, pertama membuat target audien kedua TV ini berbeda. TransTV targetnya female dan teenage.

CHR: Sampai sekarang masih itu yang menjadi target TransTV ya Pak?

ISK: Iya, sampai sekarang masih demikian. Lalu Trans7 itu Male dan mature, jadi 17 tahun ke atas. Itu dipertahankan. Bahwa itu tidak merupakan konsep yang sempit, itu hanya basicnya. Tapi kemudian dalam perkembangannya Trans7 mampu menemukan bahwa slot dari jam 13.00-17.00 yang berisi program

untuk anak-anak. Ya sudah itu dibiarin aja. Bukan malah dimatikan. Jadi ada batasan besar tapi mereka dibiarkan untuk berkembang sendiri.

CHR: Kenapa program anaknyatidak dipindahkan ke TransTV gitu Pak karena lebih sesuai dengan target audiennya?

ISK: Tidak, karena mereka yang menemukan. Ga fair juga nanti kalau yang bagus pindah ke TransTV, yang bagus pindah ke TransTV. Bakal mati nih kreativitas, semangat, spirit, idealismenya Trans7.

CHR: Walaupun itu tidak sesuai dengan positioning awalnya ya Pak?

ISK: Ya, ga sesuai memang. Terus kemudian mereka juga menemukan misalnya, kan ini kan dari awal kekuatan TransTV adalah pada variety show sama komedi. Kadang-kadang kita menemukan Extravaganza, Ngelenong Nyok. Tapi ternyata mereka juga menemukan misalnya Tukul, OVJ, Pas Mantab, dan lainnya yang entertaining juga sifatnya.

CHR: Jadi ga ada secara spesifik misalnya komedi di TransTV lebih modern, dan komedi di Trans7 lebih tradisional yang dikemas modern?

ISK: Tidak. Jadi mungkin kita lebih ke Extravaganza.

CHR: Kalau trans7?

ISK: Benchmarknya mereka lebih ke Opera Van Java. Extravaganza itu kan terdiri dari segmen. Setiap segmen berbeda cerita. Dan berdasarkan skrip, tidak improvisasi. Kalau OVJ kan improvisasi. Hanya dikasih garis besar, ceritanya bagaimana, abis itu lu main sendiri dah. Kalau TransTV kan semua pakai skrip.

CHR: Jadi letak perbedaannya hanya di teknisnya itu saja Pak?

ISK: Iya. Yang penting, target kita kan sama. Ada dua targetnya. Pertama, audiens. Untuk mendapatkan share dan rating tinggi. Kedua, pemasang iklan. Yang penting pemasang iklan itu tau ada beda-beda itu. Akhirnya ditemukan misalnya, dalam SES, social economic status, TransTV itu AB-nya very strong. Trans7 BCD. Jadi yang kuat mereka itu di BCD. Sehingga di awal-awal memang TransTV karena share dan ratingnya bagus dan positioningnya AB yang sangat kuat, pemasang iklan lari kesana semua untuk mendapatkan image. Pepsodent, Coca-Cola. Ini yang menengah ke bawah, misalnya

Lifebuoy, Kaki Tiga, Extra Joss, di Trans7. Tapi sekarang ketika dua-duanya mencapai tingkat share dan rating yang sama, marketingnya sudah jual per paket.

CHR: Per paket misalnya gimana Pak?

ISK: Kamu beli di TransTV, dapat di Trans7. Kamu beli di Trans7 dapat di TransTV.

CHR: Jadi gak pilih salah satu, jadi bayar sekaligus dapat keduanya ya Pak?

ISK: Iya, atau ada teknisnya bagaimana, nanti wawancara aja mereka yang mengurus bagian itu. Dan ternyata itu berhasil. Karena itu jadi sinergi. Lu gak pasang di gua, lu gak dapet dua stasiun. Disini kan total sharenya berapa nih kalau dua stasiun? Hampir 24. Kan siapa yang mau kehilangan 24% pemirsa? Jadi mau ga mau mereka pasang iklan di kita. Trus yang berikutnya, kekuatan TransTV itu pada AB yang sangat solid. Sehingga mau gamau pemasang iklan pilihan nomor 1 RCTI dan kedua TransTV, Trans7, baru ke SCTV, Indosiar, dan lainnya.

CHR: Jadi kalau paket gitu akan berpengaruh ke harga iklannya ya Pak?

ISK: Oh iya. Kenapa koq mereka tidak memilih RCTI, SCTV dan Indosiar? Karena tiga stasiun itu punya kesamaan. Sinetron kekuatannya. Jadi kalo uda sinetron dia gak bisa bagi-bagi, yaudah. Paling banyak di RCTI yah ajar aja di RCTI. Tapi di luar sinetron, TransTV dan Trans7 pilihannya, karena acara kita sangat berbeda, sangat unik, sangat special, terutama TransTV jelas sekali anak muda dan female-nya. Dulu ada Dorce Show, Ceriwis, Insert, yang disenangi ibu-ibu lah.

CHR: Lalu melihat perkembangan Trans7 yang pesat, TransTV mengimbanginya gimana tuh ya Pak?

ISK: Nah ini menarik, karena Pak Chairul dengan sangat cerdas mengadu domba dua stasiun ini nih. Trans7 disepelkan waktu sebelum naik. Minta peralatan, ah lu masih rendah aja minta peralatan. Nah ini memacu mereka untuk menjadi sangat kompetitif dan itu terlihat di bawah. Nanti anda mesti survey ke bawah. Betapa mereka melihat Trans7 itu sebagai saingan mereka. Fight habis-habisan. Jadi berhasillah mengadu domba ini untuk kita juga gak mau kalah. Kalau uda kalah, masa kamu kalah gini gini gini. Musuh kamu itu RCTI.

Jangan terlalu mikirin Trans7. Bagaimana kamu mengalahkan RCTI dan ketika bisa mengalahkan RCTI kamu jadi nomor satu. Ada motivasi-motivasi internal yang diciptakan. Misalnya HRD dipisah antara TransTV dan Trans7. Jadi HRD di Trans7 fokus bagaimana mengisi kebutuhan human resources itu untuk mendukung program-program Trans7 yang cirri khasnya seperti itu. Lebih banyak ke male, lawak tradisional, lebih banyak acara anak-anak. Terus yang TransTV ya otomatis sesuai dengan kebutuhan dari TransTV. Jadi yang tadinya satu, sekarang dipisah.

CHR: Kalau penempatan posisi-posisi strategis di manajemen itu sepertinya kan saling bertukar ya Pak?

ISK: Ga tuker-tukeran. Jadi begini nih. Waktu kita ambil alih, separuh dari karyawan Trans7 itu below standard. Buktinya mereka gak bagus rating dan sharenya. Itu kita keluarin. Nah yang paling sulit adalah menempatkan posisi-posisi manajemen. Eksekutif produser, manajer, karena harganya sudah sangat tinggi kalau kita mau belanja di pasar. Kita ga pernah mau beli dari luar, mendingan kita didik. Nah dari 2006-2009 itu banyak di-double. Jadi manajer-manajer baik itu pindah kesana. Secara bergiliran, 6 bulan balik lagi. Tapi setelah itu mereka sudah bisa membangun tenaga-tenaga professional sendiri. Nah kecuali ada beberapa key person. Pertama, marketing. Sales dan marketing direktornya tetap dipegang oleh satu orang yang sekarang jadi Dirut Trans7, Atiek Nur Wahyuni. Karena marketing mereka ingin bersinergi menjadi satu kekuatan untuk negosiasi dan positioning untuk dapet iklan sebanyak-banyaknya. Sekarang ada detikdotcom, makin disatuin lagi. Lu beli paket, bisa dapet di TransTV, Trans7, dan detikdotcom.

CHR: Jadi memang konsolidasinya betul-betul dimanfaatkan untuk cari iklannya itu ya Pak?

ISK: Ya akhirnya. Karena usaha itu kan untuk cari duit dan duit itu datangnya dari iklan. Tapi untuk dapetin iklan harus ada rating dan share yang bagus. Kayak detikdotcom awalnya konsepnya selalu begitu, diangkat aja dulu jumlah audiensnya. Sejak kita ambil alih, belum setahun, sudah naik hampir 100% usernya. Gara-gara apa? Dipromosikan di TransTV dan Trans7. Akses detikdotcom. Terutama TransTV, karena TransTV itu penontonnya adalah anak muda yang gadget-minded. Jadi itu kena banget. Jadi itu namanya sinergi, namanya connectivity. Menghilangkan silo-silo. Di perusahaan lain

agak sulit itu. Misalnya Indomie, Indofood, Indomotor, Indosemen, sulit untuk disatukan. Padahaln sebenarnya bisa. Apa coba hubungannya Indomie sama Indosemen? Kalau disini, pokoknya lu suruh semua buruh pabrik semen makan Indomie, misalnya. Suruh pabrik mobil makan siang mie. Yang seperti itu ga ada. Jadi mereka masih sendir-sendiri. Kalau kita, kita satukan. Misalnya seluruh perusahaan di bawah CT Corpora itu digaji lewat Bank Mega. Jadi harus punya kartu Bank Mega.

CHR: Apa mungkin sinergi itu jadi mudah dilakukan karena sama-sama bergerak di media ya Pak?

ISK: Enggak, kita cross sama Bank Mega, apa? Sama Mahagaya, apa? Mahagaya itu kalau bazaar ya disini, karyawan juga yang lihat. Pernah juga mereka unya cara di TransTV tapi gagal, Mahagaya. Coffe Bean kan pernah ada Coffe Bean Show, gagal juga tapi lumayanlah awareness terhadap Coffe Bean meningkat.

Peneliti : Christy Natalina Eleonora (CHR)

Narasumber : Bernika Yustisiana Narang (NK)

Waktu/tanggal: 15.00 / 22 Februari 2012

Tempat : Gedung Trans TV

CHR: Bagaimana cara tetap bersaing tapi tidak saling meniru?

NK: Kalau mau dilihat dari harga iklan agak sulit. Karena kalau harga iklan itu per program dia jualnya kan. Jadi ya enggak bisa disamain. Karena even program setengah jam-setengah jam itu pasti uda beda. Misalnya kayak Dahsyat dan Inbox, mereka konsepnya sama tapi harganya pasti beda. Karena marketnya itu beda. Jadi kalau harga iklan agak sulit dibedakan. Tepatnya sih agak sulit dijabarkan, gitu. Pembedanya itu gimana. Basicly, sih sebenarnya kalau TV itu jualnya Cuma beda program. Karena yang dijual sama iklan itu kan program, sama image TV. Jadi kalau misalnya program beda-beda pasti harganya beda. Sasarannya kita kemana sih. Itu aja uda bikin harga beda. Jadi paling tidak itu aja uda bisa bikin titik utamanya ya dari program itu sendiri.

CHR: Kalau format program TransTV sama Trans7 berbedanya gimana kalau menurut Mbak?

NK: Kalau Trans7 itu lebih ke kids, teen, sama male. Makanya dia banyak spor, banyak acara kids, trus uda gitu kayak komedi-komedinya itu komedia male. Tukul, OVJ, itu lebih ke male sebenarnya. Trus dia itu banyak balap motor, sport7, itu kan juga lebih ke male. Dan TransTV itu lebih ke female dan youth up. Jadi anak muda ke atas. Tapi lebih ke female, makanya kelihatan dari programnya kita lebih menasar ke female. Misalnya Ibu, Jelang Siang, yang kayak gitu-gitu. Sewdangkan kalau Trans7 dipasangnya itu Bolang, Dunia Air, lebih ke anak kalau untuk acara siang. Kalau untuk malamnya kita nyasar ke female juga sebenarnya. Waktu dulu kita punya The Hits. Itu kan lebih ke teen, female, tapi tetap female untuk treatmentnya. Kayak artis atau apapun kan memang lebih female, sedangkan kalau Trans7 ada OVJ yang lebih male.

CHR: Nah, saat jam malam, prime time, itu kan kelihatan banget kejar-kejarannya. TransTV sudah sering ganti program, sedangkan di Trans7 tetap dengan OVJ.

NK: Itu sebenarnya masalah ketahanan program. Jadi sebenarnya kita bukan hanya bersaing dengan Trans7. Mungkin kalau dilihat TransTV dan Trans7 itu bersaing. Sebenarnya kita jauh lebih bersaing dengan RCTI, SCTV, MNC, karena apa? Karena mereka sasarannya female. Kalau Trans7 sebenarnya bukan makanan kita, karena dia male sasarannya, Jadi yang nonton kita uda ga mungkin dari Trans7, kalau kasarnya. Yang nonton kita itu sebenarnya yang harus kita ambil adalah orang-orang yang nonton RCTI, SCTV, yang nonton sinetron itu pokoknya. Itu makanya kita sasar kenapa kita taruh Jika Aku Menjadi. Sedangkan lawannya Jika Aku menjadi itu Hitam Putih. Kan uda kelihatan tuh, maksudnya cowok mah gak mungkin nonton Jika Aku Menjadi, sedangkan cowok ada kemungkinan nonton Hitam Putih. Nah itu tadi Jika Aku Menjadi, kita ada juga Comedy Project. Comedy Project itu kita lebih menasar ke all SES. Jadi lebih ke family, tapi kita lebih fokus ke AB sedangkan Trans7 lebih ke BC. Itu makanya bisa dilihat dari treatmentnya Comedy Project berbeda dengan treatmentnya OVJ. Itu kan agak sedikit berbeda karena sasaran kita A makanya kita jadi lebih elegan bercandanya, dan sebagainya. Sedangkan Trans7 mereka lebih menasar ke BC makanya mereka harus dekat sama penontonnya. Bisa dilihat saat Trans7 pasang Tukul, kita pasangannya Bioskop TransTV.

CHR: Kalau sumber programnya murni in-house?

NK: Kita in-house, kecuali bioskop TransTV. Trans7 90% in-house. Yang beli itu seperti kartun, itu kita beli dari luar. Tapi yang lainnya in-house. Misalnya kayak gossip, content acaranya itu kita didukung sama PH Indigo Production. Tapi kan packagingnya tetap in-house, jadi paling Cuma 10% dari program yang kita beli.

CHR: Tapi bagus tuh yang bioskop Indonesia yang diputar pagi itu.

NK: Iya, itu buat sendiri, in-house.

CHR: Itu seperti FTV tapi kayaknya lebih berkelas gitu ya, Mbak?

NK: Iya, karena kita nyasarannya kan AB, jadi packagingnya harus kita buat AB. Kalau nonton program TransTV dan Trans7 bisa dilihat perbedaannya sih, feel-nya. Misalnya kamu nonton siang, di TransTV kamu akan ngerasa itu female

banget. Ada Jelang Siang, Reportase Siang, dan yang lainnya yang bentuknya kayak gitu. Trus kamu rasain nonton Trans7, ada Dunia Air, Dunia Binatang, Bolang, trus setelah masuk ke sore baru dia mulai naki ke male-nya. Misalnya Sport7, trus MotoGP, itu kan adanya di Trans7, jadi dia lebih support ke cowoknya.

CHR: Jadi sebenarnya bentuk persaingannya itu seperti apa Mbak? Karena tadi katanya dari sisi program tidak saling memakan.

NK: Persaingannya lebih ke kualitas program. Lebih ke pencapaian rating dan share. Itu ga saling makan. Karena kalau TransTV bagus dan Trans7 bagus toh pengiklan tetap bayar di dua-duanya. Tapi kita saingannyayan emang bener-bener kalau mau dibeli ya kita harus naiknya bagus. Ratingnya juga harus naiknya bagus. Kita sebenarnya ga rebutan pengiklan, karena hitungannya 1 pengiklan itu bisa beli di 5 stasiun, Cuma permasalahannya kalau TransTV jelek ya dia Cuma beli 4, tanpa TransTV. Sedangkan kalau TransTV dan Trans7 bagus, mereka sama-sama dibeli. Dengan harga yang sama pun mereka ga masalah. Tapi selalu keduanya memiliki program yang bagus dan punya segmentasi yang berbeda. Dan mereka kuat di segmentasi mereka masing-masing.

CHR: Jadi persaingannya itu untuk menciptakan program-program itu ya Mbak?

NK: Lebih ke ciptain program yang sesuai dengan target. Karena kue kepemirsaaan kita itu kecil dan harus diperebutkan sama 10 stasiun televise. Dan mungkin lebih ke misalnya program kita tidak boleh terlalu mirip dengan program Trans7. Misalnya kita mau pasang setipe dengan OVJ, ditandingin di jamnya OVJ, ya konyol itu namanya. Itu bener-bener kalau kita di rapat produksi, bener-bener diingetin kalau itu sangat mirip loh sama OVJ, even kita buat misalnya kayak Show_Imah sama Tukul gitu. Konsepnya sebenarnya agak mirip gitu, talkshow, tapi kita tidak menaruh itu head to head sama Tukul. Kan kita jadi makan kue saudara sendiri lah. Jadi seperti itu persaingannya.

CHR: Jadi strateginya adalah tidak pernah head to head, menyandingkan mereka bersama-sama.

NK: Dengan dua konsep yang sama, misalnya kayak sinetron A dengan sinetron B itu kan sama, RCTI sama SCTV, itu kan mereka head to head, kita ga akan pernah kayak gitu. Itu kayak uda harus diingetin dari awal. Makanya itu

kenapa kepala divisi programming (Trans7 sama TransTV) itu satu kepala. Tapi orang di bawahnya beda. Supaya kontrolnya satu. Jadi kan dia tau seperti apa keadaan TransTV dan seperti apa keadaan Trans7.

CHR: Jadi kepemimpinan seperti itu juga seperti misalnya Direktur Utama TransTV jadi Direktur di Trans7, memudahkan control

NK: Kayak Mbak Atiek, itu kan kakinya jadi 3. Marketing Detik, marketing TransTV dan marketing TransTV. Kenapa? Biar jadi 1 kontrol kan, biar semua jalan sama-sama, dengan harga yang sama, kualitas yang sama. Jadi cara penerapannya hampir sama. Itu terjadi juga di programming. Programming itu satu kepala. Jadi kepala divisinya 1 dan membawahi 2, tim programming TransTV dan tim programming Trans7. Supaya apa? Supaya nanti misalnya kita mengajukan schedule, TransTV dan Trans7 mereka bisa ngebandingin Trans7 uda begini, jadi TransTV jangan begini.

CHR: Jadi cepat ya, dari awal sudah bisa diantisipasi.

NK: Iya, jadi bener kata Bapak tadi. Di kepala-kepala yang penting itu biasanya ditaruh satu orang, mereka bisa memegang 2 atau bahkan 3 kaki supaya memudahkan kontrol.

CHR: Kalau seperti itu apakah intervensi menjadi kuat pada proses produksi?

NK: Kita hanya bisa menyarankan tapi tidak menyentuh sisi kreatif. Jadi kita lihat dari competitor, dilihat dari kualitas program, dari penonton, kita lihat dari situ. Jadi kita lihat dari luar sisi kreatif itu sendiri. Kita memberikan masukan-masukan dari slotting scheduling programming sih sebenarnya.

CHR: Kalo sisi kreatif tidak terintervensi, apa pernah ada program yang diproduksi keluar dari positioning karena mengejar pasar?

NK: Sampai saat ini belum pernah sih. Kita tetap fokus, target kita tetap AB. Kalau masalah umur, youth atau teen itu ga bisa kepegang karena kita gatau, misalnya kayak Tuter Tinular, itu kan sebenarnya buat adult, tapi ternyata yang nonton itu teen. Atau misalnya kita buat The Hits, sasaran kita adalah youth-female, tapi yang nonton kebanyakan teen. Kita ga bisa pegang kalau umur, karena kita gatau ganti-gantinya. Tapi kalau dari sisi SESnya itu yang bisa kita pertahanin.

- CHR: Kalau masalah ketahanan program, terkadang ada program yang baru sebentar produksi sudah dihapus, itu biasanya kenapa biasanya Mbak?
- NK: Itu pengaruh competitor juga sih, sama slot. Jadi kan misalnya kita sasaran programnya adult, ibu-ibu. Kita kasih drama, kita taruh di slotnya Fatiyah, sedangkan Fatiyah lagi kuat, konyol itu. Kita pindahkan aja mundur dikit, jadi kita curi di awal, di awal kita dapat kepemirsaaan, jadi pemirsa Fatiyah itu, pindah ke kita dulu baru ke Fatiyah. Lebih karena pengaruh competitor, lebih ke kualitas programnya, tujuan programnya gimana, gitu.
- CHR: Iya, kayak Ceriwis uda lama tayang tapi jam tayang pindah-pindah.
- NK: Jadi program itu kan ada umurnya, kejenuhan pemirsa untuk suatu program. Jadi yang misalnya tadinya bagus trus tiba-tiba turun itu kan berarti uda mulai jenuh, kita pindah ke slot lain. Atau bisa juga karena kompetisinya ganti-ganti. Ada banyak factor sih, competitor, kejenuhan pemirsa, mungkin format programnya sudah tidak sesuai lagi dengan slot itu, karakter kepemirsaaannya sudah berubah. Jadi kita emang ga bisa maksain dengan program yang itu.
- CHR: Kalau di TransTV sendiri perbandingan genre-genre programnya gimana?
- NK: Kita lebih ke komedi sih sekarang. Kita ada 54 program, mayoritas masih dipegang produksi dibanding news. Dan itu sebagian besar komedi, drama, talkshow. Talkshow itu kan sebenarnya juga bisa talkshow komedi.
- CHR: Jadi memang lebih ditekankan di hiburannya ya? Apakah karena news itu bagiannya Trans7 atau gimana?
- NK: Oh ga juga. Kita juga punya newsnya. Tapi emang dari awal kita udah TV komedi, jadi kita lanjutkan terus.
- CHR: Untuk menilai kualitas program, adakan target yang harus dicapai?
- NK: Kita pasti punya ekspektasi. Sekarang kalau kita mau ngejar yang nomor satu, berarti target share kita harus 14, karena RCTI itu sekarang 14 koma sekian, sekitar 15 lah. Jadi kualitas program kita harus berkisar 15%. Tapi kan beberapa kondisi kan ga memungkinkan semuanya rata 15%. Misalnya Cuma 5% atau 10%. Dari situ, di programming ada yang namanya program development. Tugasnya adalah memonitor, kita lihat kenapa program tersebut jatuh. Misalnya hari ini mereka dapat share 10. Kita lihat competitor seperti

apa, ada factor apa di luar sehingga kepemirsannya berkurang. Atau bisa jadi karena factor programnya yang lagi gak bagus. Misalnya, kemarin bisa 15% dengan konten program seperti A, begitu diberikan treatment B, sharenya langsung berkurang. Nanti dari program development bisa merekomendasikan supaya balik lagi ke konsep A. Kualitas program harus dijaga supaya kita bisa tetap dapat segini.

CHR: Jadi memang kualitas program dinilai dari rating dan share itu ya?

NK: Iya. Sebenarnya kualitas itu kita juga nonton dan kita juga ngeliat sendiri programnya sebelum kita melihat data. Jadi program development harus melihat programnya terlebih dahulu sebelum melihat data. Karena pada saat kita melihat data dan program, kita jadi bias. Misalnya, program itu sebenarnya jelek, tapi datanya bagus, itu jadi bias. Jadi cenderung, oh udah bagus kok programnya, gausa diapa-apain lagi. Tapi kalau kita misalnya dari awal bilang, oh acara ini jelek, tapi begitu liat data kok hasilnya bagus, pasti ada sesuatu. Ternyata misalnya competitor kita, RCTI, awalnya dramanya lagi berlebihan, sekarang biasa aja, malah konfliknya cenderung gak ada. Atau misalnya SCTV, film lamanya uda mati, trus diganti film baru. Awareness pemirsa belum terbangun, jadi cenderung pemirsa lari ke Trans TV. Jadi anomaly-anomali begitu mungkin terjadi. Tapi kalau emang pada saat itu, kita melihat program tersebut baik dan data yang didapat baik, berarti program seperti itu yang harus dipertahankan.

CHR: Ada gak program yang tidak sesuai dengan image Trans TV tetapi datanya bagus? Kalau seperti itu akan dipertahankan atau tidak?

NK: Program seperti itu akan di-develop supaya lebih baik. Seperti misalnya Jika Aku Menjadi. Itu kan sebenarnya biasa aja. Tapi sharenya bisa sampai 17. Program seperti itu kita buat supaya memiliki looks khas Trans TV.

Peneliti : Christy Natalina Eleonora (CHR)

Narasumber : Dinda Dwi Putranti (DND)

Waktu/tanggal: 16.00 / 22 Februari 2012

Tempat : Gedung Trans TV

CHR : Bagaimana strategi yang dilakukan dalam mengelola program Trans TV dan Trans7?

DND : Prinsipnya sih ketika kita diperhadapkan dengan Trans7, kita memilih katanya adalah melengkapi ya. Jadi apa yang coba kita penuhi di slot kita sebisa mungkin adalah variasi dari yang Trans7 miliki. Misalnya di fringe 3 itu Trans7 punya program anak, dan awareness pemirsa sudah cukup kuat, kita tidak akan bermain disitu. Misalnya kalau kita punya program-program yang sama, misalnya program bulletin, semua stasiun kan pasti punya, TransTV dengan Reportase, Trans7 dengan Redaksi, itu tidak head to head, even itu Trans7 yang duluan atau kita yang duluan. Pokoknya kita tidak head to head dengan Trans7, tetapi beda cerita kalau kita head to head dengan RCTI atau SCTV.

CHR : Kenapa program sering berpindah-pindah jam tayang?

DND : Kalau program itu dipindahkan jam tayang, itu alasan pertamanya adalah kita menjawab kebutuhan. Kalau kita diinformasikan oleh tim R&D bahwa ketersediaan pemirsa pada slot itu tuh sebenarnya tidak cocok kalau dikasih program itu. Kita coba komunikasikan ke pabriknya dulu, bisa gak kontennya dibuat begini. Tapi kalau pada akhirnya konten tidak bisa berubah, kita coba melihat bahwa dia mungkin bisa bertahan jika dipindah ke slot yang lain. Atau program tersebut bisa dihapuskan kalau dia sudah tidak cukup kompetitif lagi di slot tersebut. Sudah kita coba pindahkan ke slot lain, tapi apa boleh buat, memang kontennya tidak bisa bersaing. Jadi ya akhirnya dihilangkan.

CHR : Biasa kalau program tersebut diganti, biasanya dengan program sejenis atau gimana?

DND : tidak selalu sama. Misalnya saja kayak kejenuhan kepemirsaan terhadap konten dan konsepnya. Contohnya program Ceriwis. Orang kan sudah sekian tahun tuh liat Ceriwis di slot tersebut, sudah jenuh. Pada saat kita ganti dengan Show_Imah kan kita jalan, padahal kan konsepnya sama, tetapi dengan warna baru. Jadi mungkin pemirsa itu jenuh karena dia tahu Ceriwis itu bentuknya begini, dikasih bertahun-tahun begini, pada saat dikasih yang baru mereka langsung lupa kalau itu sebenarnya mirip Ceriwis tapi kita ganti nih dengan Soimah. Bentuknya ganti, semuanya ganti, tapi sebenarnya genrenya sama. Jadi konsepnya ya balik lagi ke sebenarnya pada jam itu kebutuhan pemirsa itu apa. Ternyata butuh informasi, ya kita buat program yang informatif dalam bentuk yang beragam.

CHR : Seberapa disiplin TransTV menjaga program-program agar tetap sesuai dengan positioningnya?

DND : Kita selalu berusaha agar konten kita itu sesuai dengan visi kita. Tapi terkadang ada juga program-program yang berbeda, seperti Jika Aku Menjadi. Program itu tidak terlalu sesuai dengan positioning TV kita yang adalah komedi. Tapi ternyata program tersebut mampu menjawab kebutuhan pemirsa dan berhasil meraih target pasar kita, yaitu female. Jadi dibuatlah menjadi drama tapi dengan kemasan TransTV yang AB, bukan seperti RCTI dan SCTV yang dramanya untuk CDE. Jadi sekalipun program itu “beda” dengan positioning TV kita, tapi tetap kita kemas dengan keberagaman TransTV. Toh kita juga butuh variasi program sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh pemirsa.

CHR : Jadi tidak terlalu idealis ya?

DND : Ada beberapa sih yang ideal, misalnya kayak kita lihat Ethnic Runaway, itu kan TransTV banget. Trus ada juga Jelajah, Wisata Kuliner, itu kita tetap pada konsep TransTV banget. Kalau masalah kualitas itu kita tidak hanya berbicara konten, tapi juga bicara mengenai treatment, kemasan. Jadi misalnya dengan konten yang sama, di tempat lain bisa dapat gambarnya flat aja, kita bisa berbagai angle. Itu juga bisa membuat jadi sangat berbeda. Itu juga yang menjadi poin uniqueness kita. Konsistensi itu juga yang harus dijaga.

Peneliti : Christy Natalina Eleonora (CHR)

Narasumber : Aty Safitri (VV)

Waktu/tanggal: 17.00 / 22 Februari 2012

Tempat : Gedung Bank Mega

CHR: Bagaimana kebijakan harga iklan yang diterapkan dari Trans TV dan Trans7?

VV: Basic penjualan kita kan berdasarkan rate card yang kita publish ke klien. Masing-masing ada programnya, ada yang siang, ada yang malam, untuk prime time. Nah di prime time ini biasanya yang kita agak berperang dengan TV lain, karena iklan ini yang lumayan banyak menyumbang untuk sales. Harga dari masing-masing stasiun ini berbeda, tergantung dari performance dari acara tersebut. Misalnya kita kan punya Comedy Project atau Bioskop Trans TV gitu ya. Pasti harganya berbeda sama OVJ atau On The Spot di Trans7. Memang disesuaikan sama performancenya. Jadi kalau kebijakan secara umum sih, kayak misalnya durasi 30 second atau 15 second itu sama sih biasanya. Misalnya 15 second itu 60% harganya dari rate card. Cuma mungkin yang lainnya adalah dalam bentuk paket-paket penyajian ke klien. Misalnya kita ada penawaran special nih, paket Imlek Promo. Di dalamnya ada Insert Siang, Insert Selebriti, The Hitz, Bioskop Trans TV. Nah belum tentu di Trans7 punya paket yang seperti ini. Mungkin bagi beberapa klien, mereka lebih tertarik membeli paketnya Trans TV meskipun mungkin dari rating gak sebagus di OVJ. Tapi kalau dia hitung targetnya female, hitungan bagi klien lebih murah dengan paket seperti ini. Jadi memang masing-masing TV punya cara juga buat promosi ke kliennya. Selain itu ada juga yang sudah dealing commitment dengan pembelian setahun sekian milyar, mereka bisa dapat cash discount 10%. Ada beberapa cara supaya menarik di mata klien.

CHR: Ada paket yang bayar 1 kali tapi bisa memasang di Trans TV, Trans7, dan detikcom?

VV: Itu biasanya hanya terjadi kalau acara besar, seperti kemarin itu ada HUT TransCorp. Itu memang dalam paketnya kita bundling, tayang di Trans TV, tayang juga di Trans7. Terus ada juga benefitnya di detikcom. Misalnya ada logo

klien di detiknews atau di detiksport. Kita sendiri dari Trans TV sudah ada beberapa paket tersendiri yang membundling dengan detikcom. Kayak gini nih contohnya ada klien dapat leatherboard di detiksport. Jadi logonya bisa dapat spot di kanal detiksport. And sekarang kita memanfaatkan grup kita yang sudah nambah dengan detikcom ini untuk jualan ke klien. Jadi ibaratnya kan dapat keuntungan selain di TV, di multimedia juga.

CHR: Direktur Marketing Trans TV dan Trans7 kan sama ya mbak. Ada gak perbedaan perlakuan untuk pencapaian target?

VV: Dari atasan pasti nuntutnya dua-duanya bagus jualannya. Kita sendiri sebenarnya kalau lagi seperti sekarang ini memang Trans TV tidak terlalu menonjol ya. Performance nya biasa aja, gak ada yang melejit. Mungkin kalau dulu kan ada Termehek-Mehek yang sempat booming. Terus ada juga Extravaganza. Terakhir kemarin ada Cinta Cenat-Cenut (CCC) yang agak lumayan, tapi itupun seasonal cuma 13 episode, berhenti, trus ada tambahan 3 episode, trus berhenti. Jadi sebenarnya kita sekarang belum stabil ya. Kalau Trans7 dengan OVJ nya yang bagus terus itu uda lumayan stabil jadi klien pun sudah aware. Nah hal ini yang harus kita jadi berpikir kita harus gimana supaya klien ini tertarik sama kita. Kita biasanya mengajukan ke atasan kita untuk membuat paket-paket. Kita konsultasi apakah harga paket tersebut masih masuk atau gak. Paket-paket itu yang kita jadikan senjata buat berjualan.

CHR: Kalau di Trans7 juga ada paket-paket seperti ini?

VV: Harusnya sih juga ada ya, Cuma memang disesuaikan dengan program mereka. Yang kurang bagus di combine sama OVJ supaya yang gak terlalu bagus itu juga ikut dibeli. Mungkin itu yang membuat kita jadi kerja keras, karena kita gak punya program andalan yang bener-bener kuat. Masih naik turun performance nya. Makanya nanti Maret kita ada perbaikan supaya refresh kali ya, kita akan perbanyak komedi, supaya orang lebih tertarik untuk menonton. Produksi sih terus improve, kita juga. Tapi ya yang namanya jualan, mau jelek atau bagus tetap aja jualan. Namanya juga uda di target.

CHR: Biasanya apa mbak yang mempengaruhi harga iklan?

VV: Yang pasti sih karena orang patokannya sama Nielsen, jadi sudah pasti rating lah yang mereka pegang. Tapi kan juga harus pinter-pinter nyari celah, misalnya kita breakdown masing-masing program berdasarkan target. Mungkin di all nya

Cuma 2,8 tapi di target female lebih tinggi. Jadi kan kita bisa bilang nih kalau di female lebih bagus. Jadi kalau misalnya harga segini otomatis CPRP lebih murah. Celah-celah seperti itu yang harus pinter-pinter dipakai supaya menarik klien. Karena kadang kan mereka hanya melihat angka all dari Nielsen aja. Memang sekarang yang kita masih agak stabil sih Super Trap ya. Tapi itu juga kadang-kadang 4, tapi besoknya turun jadi 3, jadi memang belum benar-bener bisa stabil banget posisinya. Data ini memang harus selalu kita bawa saat ketemu klien. Jadi kalau berargumentasi ada dasarnya.

CHR: Kalau mereka biasanya bayar untuk per bulan atau bagaimana sistemnya?

VV: Memang ada klien yang mintanya perbulan. Tapi kadang-kadang ada yang seminggu order, atau kalau ada plan lagi baru order lagi. Tapi ada juga yang langsung 3 bulan, pilih di program A, B, C, gak mau program yang lainnya. Ada juga yang beberapa klien itu bisa masuk dalam special program, kayak kemarin ada Spesial Musik Syahrini. Itu mendadak juga hitungannya. Tadinya mau ditayangin Januari, tapi terus dimundurin sampai waktu yang belum ditentukan. Sampai akhirnya tiba-tiba 2 minggu sebelum tayang itu baru diputuskan jadi dan kita harus jualan. Jadi ya kita nyari yang mau dadakan gitu. Beda-beda sih tipe kliennya.

CHR: Lalu selain rating dan share nya, kira-kira apa lagi yang berpengaruh?

VV: Ya sama rate cardnya. Misalnya sharenya 5, rate nya 100juta. Kan jatuhnya jadi mahal. Tapi misalnya sharenya 3 trus rate nya 10 juta, kan lebih murah kan. Makanya kalau kita udah ratingnya jelek trus harganya mahal, yaudah wassalam.

CHR: Berarti harganya juga menyesuaikan melihat minat para pemasang iklan juga ya?

VV: Iya. Tapi memang kita juga harus sesuain sama inventory kita, kalau kita jual murah-murah juga, misalnya kita jual 5 juta aja deh biar laku, tapi kan targetnya gak ketutup kan. Jadi biasanya kita hitung tuh misalnya inventory 5 menit, iklan bisa masuk berapa, jadi kita jual berapa supaya bisa nutup. Biasanya kita discuss begitu sama bagian marketing service.

CHR: Kalau dari jam tayang, pembagiannya bagaimana mbak? Yang paling mahal itu kan biasanya yang primetime ya?

VV: Iya, paling mahal di prime time. Kita di Trans TV ini agak unik. Disini tuh punya prime time malam, tapi ada juga program siang yang menjual. Jadi memang rate cardnya hampir mendekati rate card prime time malam. Jadi seperti Ceriwis, Ala Chef, Benu Buloe, Griya Unik, udah 20 jutaan, padahal normalnya 12-15 juta lah. Nanti yang menjelang jam 6 baru 20-25 juta harganya. Mereka ini memang kemarin sempat booming banget. Tapi waktu prime time kita jelek banget, kita ditopang sama prime time siang. Karena performancenya lumayan bagus untuk target female. Mungkin TV lain yang pas di jam siang ini ga terlalu bersaing, jadi banyak penonton yang ke Trans TV, terutama weekend. Kalau di weekend itu kita diatas udah masak-masak, jalan-jalan, informasinya lumayan inspiratif, makanya kita lumayan dapat awareness dari situ.

CHR: Dari marketing sendiri target positioningnya apa mbak?

VV: Kita sebenarnya targetnya di family ABC ya, karena yang banyak uangnya biasanya ABC kan ya, menengah ke atas. Dan pemilihan family itu supaya kita gak terlalu spesifik ke teen banget, male banget, jadi bisa nge-grab semuanya. Beberapa program sempat juga sih meluas sampai ke CD karena yang penting kita dapat awarenessnya dulu, nanti pelan-pelan baru diperbaiki looknya jadi AB.

CHR: Apakah pernah terjadi intervensi dari sales marketing ke programming dan produksi? Misalnya karena sulit jual program.

VV: Kita bukan intervensi ya, lebih seperti usulan. Kayak misalnya kita minta bikin program yang bisa di built-in supaya kalau ada klien yang mau built-in bisa masuk. Karena sekali built-in itu harganya jauh lebih lumayan daripada sekali iklan. Jadi biasanya sebatas itu. Atau misalnya kalau lagi ada program yang tinggi ratingnya, biasanya kita bilang, dijaga jangan sampai turun, karena kalau sampai turun sedikit bisa ngaruh ke klien. Jadi setiap Selasa malam itu kita ada meeting antara programming, produksi, sales. Di situ kita bertukar pikiran. Misalnya program A, sales setuju gak? Kurang apa kira-kira? Dari programming cocoknya tayang jam berapa. Misalnya programming bilang prime time, dilempar lagi ke sales, kira-kira kalau program A ini ke prime time

bisa dijual gak. Jadi ada koordinasi semuanya, menjaga komunikasi juga dengan divisi lain.

CHR: Siapa saja yang hadir dalam rapat itu?

VV: Biasanya sih produser-produser ke atas, programming, dan sales diwakilin sama head-headnya aja.

CHR: Paling gampang menjual program apa Mbak?

VV: Kalau sekarang sih Super Trap ya. Awalnya kan dia hanya hari Sabtu, sekarang dia dibuat Sabtu Minggu, karena terlalu penuh. Jadi kita kan gak mungkin lewat dari jatah iklan yang ada di tiap program. Jadi para pengiklan yang gak dapat slot lagi di Super Trap coba kita tawarkan program yang lain. Tapi kadang-kadang klien gak mau karena ratingnya beda. Jadi karena permintaan masih tetap banyak untuk Super Trap, kita coba bikin juga Super Trap Minggu.

CHR: Jadi banyaknya peminat pemasang iklan bisa berpengaruh ke bertambahnya jam tayang program ya?

VV: Iya, selama tim kuat dan memungkinkan untuk bikin 2x seminggu ya bisa dicoba. Malah biasanya langsung stripping. Kayak Comedy Project itu kan harus bisa jaga performancenya dengan baik karena dia setiap hari harus ada ide baru, harus jaga kualitas. Nah kemarin sih pas Super Trap 1 oke, akhirnya bisa ditambah.

CHR: Wah saya malah baru tau bisa seperti itu, klien mempengaruhi program.

VV: Ada sih beberapa klien yang dirayu-rayu akhirnya mau pindah ke program lain. Tapi beberapa klien besar kukuh tetap mau di Super Trap gak mau ke program lain. Daripada kita kehilangan budget kan, jadi ya kita usahakan.