



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Strategi Bisnis Media : Studi Kasus Radio 987 Gen Fm Jakarta**

**Tesis**

**Fadhil Patra Dwi Gumala**

**1006797761**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Program Manajemen Komunikasi**

**Jakarta**

**Juni 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Strategi Bisnis Media : Studi Kasus Radio 987 Gen Fm Jakarta**

**Tesis**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master**

**Fadhil Patra Dwi Gumala**

**1006797761**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**Program Manajemen Komunikasi**

**Manajemen Media**

**Jakarta**

**Juni 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

**Yang Menyatakan**



**(Fadhil Patra D G )**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Fadhil Patra Dwi Gumala  
NPM : 1006797761  
Program Studi : Manajemen Komunikasi  
Judul Tesis : Strategi Bisnis Media : Studi Kasus Radio  
987 Gen FmJakarta

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

Pembimbing : Drs. Henry Faisal Noor MBA

Ketua Sidang : Dr. Pinckey Triputra M.Sc.

Penguji : Drs. Eduard Lukman M.A.

Sekretaris Sidang : Dr. Irwansyah S.Sos., M.A.



Handwritten signatures of the examiners and supervisors, including Drs. Henry Faisal Noor MBA, Dr. Pinckey Triputra M.Sc., Drs. Eduard Lukman M.A., and Dr. Irwansyah S.Sos., M.A.

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 05 July 2012



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

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fadhil Patra Dwi Gumala  
NPM : 1006797761  
Program Studi : Manajemen Komunikasi  
Departemen : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangn ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalti-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Strategi Bisnis Industri Media : Studi Kasus Radio 987 Gen FM Jakarta**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak bebas royaltynoneksklusif 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 sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada Tanggal : 5 Juli 2012  
Yang menyatakan



(Fadhil Patra Dwi Gumala)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya ucapkan kepada ALLAH SWT, karena atas rahmat dan hidayahnya saya masih dapat berdiri disini. Syukur alhamdulillah, akhirnya saya dapat menyelesaikan penulisan tesis ini.

Penulisan tesis ditujukan untuk memenuhi persyaratan kelulusan guna memperoleh gelar Master dalam bidang Ilmu Komunikasi pada program studi Komunikasi Media Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia.

Tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian Tesis ini, yaitu:

1. Orang tua tercinta, Papa, Mama, saya persembahkan gelar ini untuk kalian berdua yang sudah banyak berjasa untuk kehidupam saya
2. Angga, dan adek kecil ku Muthia. Terima kasih untuk kesabaran, motivasi dan nasehatanya dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Henry Faisal Noor . selaku dosen yang telah memberikan arahan dan motivasi bagi penulis.
4. Ucapan terima kasih saya bagi seluruh staf dan tim pengajar di Departemen Ilmu Komunikasi UI. Pak Alwi, Pak Sasa, Pak Pinkey, Pak Irwansyah, Pak Edy dan seluruh pengajar di program Magister Komunikasi Universitas Indonesia
5. Untuk Irena Fatma yang selalu sabar menemani dan memberikan motivasi penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
6. Untuk teman – teman yang selalu menemani dan membantu penulis menghadapi segala tantangan dan cobaan dalam penyusunan skripsi ini. Kepada Ryo, Molen, Adi, Indra, Soraya, Rasyadi, Sangky, Ichad, Jalu.
7. Terima kasih juga saya ucapkan kepada teman seperjuangan Magister Komunikasi, Pak Ari, Hanum, Kristy, Ursula, Nadya, Intan, Dita, Adit, Mbak Selvi, Aldi, Cay, Pak Vid

8. Teman – Teman Kantor Gen FM dan Mahaka media, Dinda, Ome, Iti, Rievin, Ndit, Kemal, TJ, Tante Merry, Teguh, Mas Yudit, Fika, Sammy, Ditta, Oji, Risa, Mbak Yasmin, Om Iwan, Teguh, Ninot, Racim

Penulis mempersembahkan skripsi ini untuk semua orang yang menginspirasi dan membantu penulis selama menempuh perkuliahan di FISIP UI Depok.



Fadhil Patra Dwi Gumala

**ABSTRAK**

**Nama : Fadhil Patra Dwi Gumala**  
**Program Studi : Magister Komunikasi**  
**Judul : Strategi Bisnis Industri Media : Studi**  
**Kasus Radio 987 Gen FM Jakarta**

Tesis ini akan menganalisa keberhasilan radio 987 *Gen FM* Jakarta yang dalam waktu singkat berhasil melesat menjadi stasiun radio papan atas di kota Jakarta. Dalam tulisan ini saya akan mencoba menganalisa mengenai keberhasilan strategi bisnis radio *Gen FM* yang dalam waktu singkat bisa menjadi *market leader* baik dari segi bisnis dan segi program. Untuk menganalisa keberhasilan strateginya saya akan mencoba menganalisa berdasarkan *Structure*, *Performance*, dan *Conduct* dengan menggabungkan teori ekonomi mikro dan juga teori komunikasi. Indikator yang dipakai untuk mengukur dan menganalisa tingkat keberhasilan yang terjadi antara lain berdasarkan data jumlah pendengar, besarnya margin laba, efisiensi perusahaan dan banyaknya pengiklan.

**ABSTRACT**

**Name** : Fadhil Patra Dwi Gumala  
**Study Program** : Master Communication  
**Title** : **Media Industry Business Strategy:  
Case Study 98.7 Gen FM Jakarta Radio**

This thesis will analyze the success of 98.7 *Gen FM* Jakarta Radio into a prominent radio station in Jakarta within a short time. In my writing, I will try to analyze the success of Radio *Gen FM*'s business strategy that has made them a market leader, both in terms of businesses and programs, in such short time. I will try to analyze their efficacious strategy based on Structure, Performance and Conduct by incorporating microeconomic theory and also communication theory. The indicator that was used to measure and analyze the success rate was based on the number of listeners data, profit margin, company efficiency and the amount of advertisers.

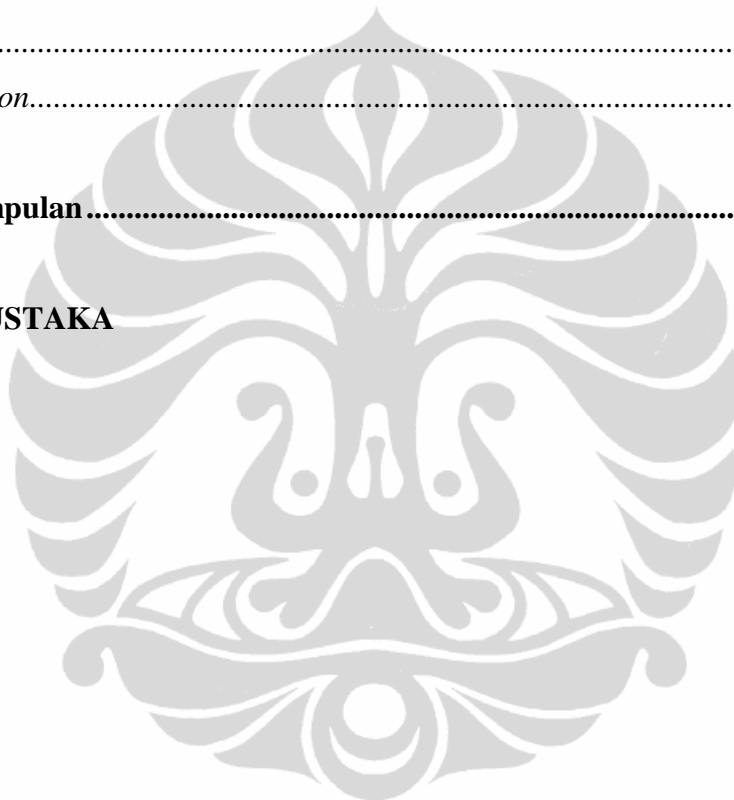
## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GRAFIK.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	3
1.3. Rumusan Penulisan.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	6
1.5. Manfaat Penelitian.....	6
1.6. Tahapan Penulisan.....	8
<b>BAB 2 Kerangka dan Konsep Teori.....</b>	<b>10</b>
2.1 Kajian Ekonomi Media.....	10
2.2 Dinamika Industri Radio.....	13
2.2.1 <i>Market Structure</i> .....	15
2.2.2 <i>Market Conduct</i> .....	17
2.2.3 <i>Market Performance</i> .....	24
2.2.4 Oligopoly.....	26
2.3 <i>Market Strategy</i> dan <i>Market Position</i> .....	26
2.3.1 Strategi Bisnis Ekonomi Media.....	28
2.4 Konsep <i>Content Strategy</i> .....	30

2.5	Perilaku Konsumen dalam <i>Industrial Organization</i> Industri Radio .....	37
2.5.1	Perilaku Konsumen.....	37
2.5.2	Khalayak (Pendengar) .....	40
2.5.3	Khalayak Sebagai Pasar.....	42
2.5.4	<i>Rating</i> dan <i>Share</i> .....	44
<b>BAB 3 Metode Penelitian .....</b>		<b>47</b>
3.1	Pendekatan Penelitian .....	47
3.2	Metode Penelitian.....	48
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	49
3.3.1	Studi Kepustakaan .....	49
3.3.2	Studi Lapangan .....	49
3.4	Pemilihan Obyek Penelitian.....	50
3.5	Metode Analisis .....	51
3.6	Kualitas dan Kelemahan Penelitian .....	51
3.6.1	Kualitas Penelitian .....	51
3.6.2	Keterbatasan Penelitian .....	52
<b>BAB 4 Temuan dan Pembahasan .....</b>		<b>53</b>
4.1	Profil Radio 98,7 Gen FM.....	53
4.2	<i>Market Structure</i> .....	59
4.2.1	<i>Numbers of Sellers / Buyers</i> .....	59
4.2.2	<i>Product Differentiation</i> .....	68
4.2.3	<i>Barriers to Entry</i> .....	70
4.2.4	<i>Cost Structures</i> .....	72
4.2.5	<i>Vertical Integration</i> .....	73
4.3	<i>Market Conduct</i> .....	74
4.3.1	<i>Pricing Behaviour</i> .....	78
4.3.2	<i>Product Strategy / Advertising</i> .....	80
4.3.3	<i>Research and Innovation</i> .....	90
4.3.4	<i>Plant Investment</i> .....	93
4.3.5	<i>Legal Tactics</i> .....	94

4.4 <i>Market Performance</i> .....	94
4.4.1 <i>Product Efficiency</i> .....	96
4.4.2 <i>Allocative Efficiency</i> .....	98
4.4.3 <i>Progress</i> .....	99
4.4.4 <i>Equity</i> .....	100
4.5 <i>Content Strategy</i> .....	101
4.5.1 <i>Product</i> .....	102
4.5.2 <i>Price</i> .....	104
4.5.3 <i>Place</i> .....	107
4.5.4 <i>Promotion</i> .....	108
<b>BAB V Kesimpulan</b> .....	<b>110</b>

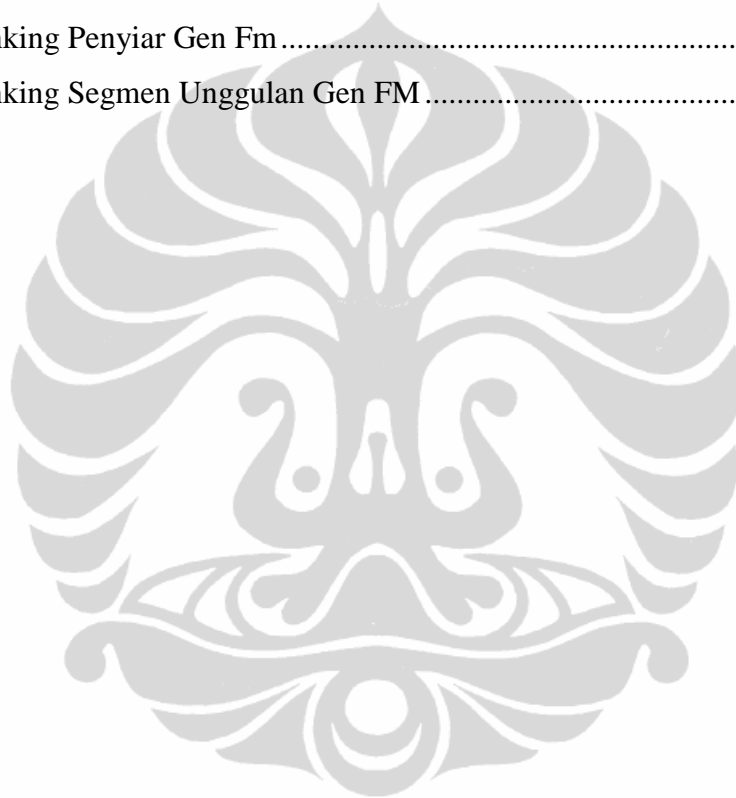
## **DAFTAR PUSTAKA**





**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 Program – Program Gen FM Senin – Jumat .....	55
Tabel 4.2 Program – Program Gen FM Sabtu.....	56
Tabel 4.3 Program – Program Gen FM Minggu .....	56
Tabel 4.4 Susunan Organisasi Radio Gen FM.....	57
Tabel 4.5 Peringkat Radio di daerah Jakarta dan sekitarnya .....	61
Tabel 4.6 Program Mustang Fm.....	88
Tabel 4.7 Ranking Penyiar Gen Fm.....	103
Tabel 4.8 Ranking Segmen Unggulan Gen FM.....	103



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Jumlah Pendengar Gen FM dari Tahun 2007 – 2011 .....	60
Grafik 4.2 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Gender atau Jenis Kelamin .....	62
Grafik 4.3 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Jenis Pekerjaan ...	63
Grafik 4.4 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan umur.....	64
Grafik 4.5 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Status Ekonomi...	65
Grafik 4.6 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Jenis Pekerjaannya	66
Grafik 4.7 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan I radio .....	74
Grafik 4.8 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Prambors....	74
Grafik 4.9 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Bens radio..	75
Grafik 4.10 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Mustang fm .....	75
Grafik 4.11 Perbandingan Jumlah pendengar Akhir Pekan Gen Fm dengan I radio	76
Grafik 4.12 Perbandingan Jumlah pendengar Akhir Pekan Gen Fm dengan Bensradio.....	76
Grafik 4.13 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Mustang Fm .....	77
Grafik 4.14 Jumlah Pendengar Gen FM setiap jamnya .....	85
Grafik 4.15 Jumlah Pendengar Radio di Jakarta dari tahun 2007 – 2012.....	86
Grafik 4.16 Jumlah Pendengar Loyal Gen FM wave 1 2012.....	86
Grafik 4.17 Jumlah Pendengar Loyal Gen FM wave 1 2012.....	87
Grafik 4.18 Perbandingan jumlah musik pop indonesia dengan dangdut dari tahun 2008 -2012.....	90
Grafik 4.19 Perbandingan jumlah musik barat,berita,masalah tradisional dan agama tahun.....	91

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Industrial Organization Mode .....	14
Gambar 2.2 Rantai Nilai Produksi Media.....	20
Gambar 2.3 Marketing Mix (Philip) .....	31
Gambar 2.4 The Audience Product Revisted Napoly .....	41



## LAMPIRAN

## Interview Narasumber

### INFORMAN 1

**Nama** : **Adrian Syarkawi**  
**Umur** : **41 tahun**  
**Jabatan** : **Direktur Utama Mahaka Radio**

***Ketika riset awal membuat Gen FM, ada temuan apa yang akhirnya jadi fondasi awal membuat Gen FM?***

*Proses risetnya waktu itu kita bukan membuat sesuatu yang sedang trend radio pada saat itu seperti apa, tapi justru kita mencari tahu apa sih yang para pendengar itu mau khususnya orang Jakarta terhadap sebuah radio. Pada saat itu semua radio bermain konsep seperti TV, dijual perbloking – bloking dan terkotak – kotak, misalnya di jam segini konsep radionya apa, nanti di jam lainnya konsepnya apa lagi, nah dari sini kita cari tahu apa sih yang pendengar radio Jakarta pengen itu. akhirnya kita mendapatkan sebuah data dan hasilnya seperti Gen FM yang ada sekarang.*

***Jadi saat itu justru pendengar radio tidak suka dengan pengkotak-kotakan program di radio?***

*Iya, karena kan saat itu TV lagi booming tuh karena banyaknya juga stasiun tv yang baru, eh banyak stasiun radio yang akhirnya mengikuti kreativitas di TV. Masalahnya kalo TV itu kan bukan format driven, tapi di program driven jadi yang dijualnya adalah program, makannya kalo di TV itu kadang – kadang programnya pindah TV ya nggak ada masalah buat stasiun TVnya, ya orang bakal ngikut aja kemana programnya karena penonton itu ngga loyal sama TVnya tapi sama programnya. Kalo radio itu ngga bisa mengikuti program driven, dia harus format driven jadi makannya identity-nya jadi beda kalo penyiar radio tidak boleh pindah seenaknya ke radio lain atau penyiar radio tidak boleh bersiaran di 2 radio yang beda karena pada saat penyiar sudah siaran di satu*

*radio dia adalah warna dari format sebuah station. Kalo TV ngga ada masalah kan? Host yang sama bisa main di beberapa stasiun TV dengan banyak program.*

***Sebenarnya apa sih faktor yang membuat Gen FM bisa cepat berada di urutan atasnya Nielsen?***

*Kalo menurut saya ini lebih ke masalah strateginya, saya selalu menyampaikan ke teman – teman bahwa kita berada di bisnis media yang selalu ada di tengah – tengah antara pendengar dan pengiklan yang seringkali biasanya bisnis media itu ngga match, misalnya kita bisa ngedapeti revenue yang gede tapi pendengarnya ngga happy, atau sebaliknya dapet pendengar yang banyak tapi pengiklannya ngga happy. Jadi yang kita lakuin adalah bagaimana membuat keduanya happy, dan saat itu saya memutuskan bahwa kita adalah station yang listeners oriented jadi kita lebih focus ke pendengar. Jadi apapun yang kita lakukan kalo sebuah strategi bisnisnya yang kita kejar yang ujung – ujungnya impactnya merugikan pendengar pasti strategi itu bakal kita lepas, karena saya percaya bahwa nantinya pendengar inilah yang akan menjadi nilai jual kita kepada pengiklan. Sebenarnya Prnya kan adalah kalo lo mau jual pengiklan ke pendengar langsung kan bisa aja tapi kenapa mereka butuh media makannya saya bilang listener orientedlah yang menjadi prioritas bisnis ini. Dengan dasar itu makannya gimana caranya membuat suatu bisnis tapi dengan batas toleransi si pendengar seberapa besar mereka bisa toleransi si pengiklan itu sendiri.*

***Untuk content strategynya sendiri bagaimana?***

*Pendengar radio itu mayoritas menginginkan musik, lebih tepatnya musik yang enak dan familiar di kupingnya mereka. Dari hasil temuan riset awal kita yang banyak dibutuhkan oleh pendengar radio adalah musik dan apapun yang bisa menghibur mereka, kenapa akhirnya di Gen fm ini ada pembatasan durasi bicara penyiarinya karena kita melihat pada saat seseorang berbicara panjang resiko untuk si penyiar tidak bisa memberikan sesuatu yang mengentertain pendengarnya itu lebih gede, nah ketika si penyiar tidak bisa melakukan itu itulah*

saat dimana pendengar mengganti frekuensi radionya ke radio yang lain. Akhirnya kita buat format talkless untuk mensiasati supaya resiko pendengar kabur lebih kecil karena begitu tidak mendapat suatu kenyamanan saat mendengar content penyiarinya, pendengar tersebut langsung terhibur lagi dengan adanya lagu.

***Dari segi bisnis, bagaimana Gen Fm menservis pengiklannya?***

Saya rasa belum ada radio yang membuat penjualan limited space, karena hampir semua perusahaan media ujung – ujungnya mereka mengejar bisnisnya, nah kalo di Gen saya mencoba bagaimana membuat sebuah bisnis dengan kondisi yang luar biasa secara pencapaiannya tapi tidak mengenyampingkan kenikmatan orang saat mendengarkan radionya. Jadi limited space itu buat saya adalah sebuah strategi yang efektif, karena tidak ada guaranty juga saat kita membuka space yang banyak kemudian kita akan mendapatkan revenue yang besar, karena kan itu hanya masalah strategi bagaimana mensiasati sebuah harga pada saat kita punya space yang limit, kita bisa memberikan kepuasan pada dua hal yaitu pendengarnya tetap happy mendengarkan radio karena tidak terganggu iklan, dan yang keduanya pengiklannya juga akan lebih happy karena mereka akan merasa lebih eksklusif memasang iklannya. Kita harus tahu berapa batas kemampuan orang yang mendengarkan iklan itu berapa banyak yang bisa diserap, begitu kita buka banyak iklannya ya pendengarnya tidak akan banyak mendapatkan sesuatu yang akhirnya pengiklannya juga akan terasa mubazir. Intinya kita tetap konsisten bukan hanya menyenangkan pendengar tapi juga akhirnya bisa menyenangkan pengiklan karena kita menjual efektivitasnya tapi memang itu menjadi Pr dengan media lain yang biasa melepaskan space banyak atau selalu open space kepada pengiklannya.

***Apakah pengiklan sudah mengerti dengan pembatasan space yang dijual tersebut?***

*Iya, itu memang jadi hal yang berat di awal kita menjalankan strategi ini bukan Cuma di eksternal tapi di internalnya dulu, karena berarti saya harus meyakinkan bagaimana teman – teman sales untuk berjualan dengan persepsi bahwa kita melakukan strategi ini bukan berdasarkan arogansi dan eksklusifitas tapi lebih kepada bagaimana keefektifan sebuah iklan yang pengen ditayangkan di kita, dan pr itu yang luar biasa berat untuk dijalankan. Untungnya seiring proses waktu berjalan sekarang para pengiklan juga sudah bisa melihat kalo itu benar, bahwa kita juga bukan menjual bentuk arogan tapi memang kita menjanjikan sebuah efektif strategi.*

***Untuk modal awal berdirinya Gen FM diluar pembelian frekuensi, apakah kisarannya sampai di 500 juta?***

*Tidak sampe segitu, malah jauh dibawah.*

***Apakah sekarang Gen FM sudah BEP?***

*Kalo kita ngomongin dari total investasi dengan segala macemnya itu sudah, Gen FM itu BEP di tahun ke 3*

***Selain strategy content program dan penjualan, apakah ada lagi yang menjadi kelebihan Gen FM dalam industri radio?***

*Dari 20 tahun lebih saya bekerja di industri radio, Gen Fm ini melakukan step – step bisnisnya selalu based on riset, kemudian listener oriented, tapi diluar itu kalo kita ngomongin bisnis media itu orang – orang suka lupa bagaiman mengatur cash flow. Bisnis media itu adalah bisnis cash flow, pengelolaan uang, karena begini di Indonesia itu pembayaran iklan dari klien itu sangat lambat. Jadi sebuah media punya revenue baguspun tinggi, achiement tinggi belum jaminan bisa terus jalan dalam bisnis ini karena pembayaran kliennya bisa sangat jauh dari waktu tayangnya, beda kalo kita jualan barang misalnya sepatu atau rokok, begitu kita jual langsung dibayar cash. Kalo ini kan kita udah*

*tayangin trus kita harus nunggu beberapa bulan untuk kemudian proses pembayaran. Jadi bisa saya bilang ada pembeda antara kita dengan station lainnya bagaimana kita mengelola dana cash flow itu sendiri, sehingga akhirnya roda organisasi bisnis ini bisa terus berputar itu yang paling krusial sebenarnya. Kalo faktor lainnya yang menjadi kekuatan sebuah bisnis itu adalah bagaimana mendvelop tim ya, jadi bagaimana membangun passion yang sama kepada semua pekerja. Karena kalo semua strategi dan riset udah bagus tapi yang menjalankannya tidak punya mimpi jadi pemenang ya buat apa. Jadi balik lagi semuanya itu bergantung dari SDM untuk terus berkembang*

***Apakah di tahun ke 4 Gen FM sudah menjadi market leader***

*Saya yakin sudah, bisa dilihat dari dua hal yaitu jumlah pencapaian pendengar dan pencapaian bisnis. Kita bisa lihat kalo dari sisi pendengar kita sudah di nomor 1, kemudian bisa dilihat dari sharenya berapa yang udah didapetin. Share itu kan berapa jumlah yang kita dapetin dalam sebuah kue bisnis yang sama nah kita udah ngedapetin potongan yang paling gede. Secara bisnisnya pun kita sudah mendapatkan angka yang paling gede. Belum pernah ada radio yang mendapatkan revenue dalam setahun diatas 30 Milyar..*

***Menurut Pak Adri, bagaimana peta industri radio di Jakarta saat ini?***

*Saat ini industri radio di Jakarta sudah lebih kompetitif ya, karena banyak radio yang akhirnya melakukan pembenahan – pembenahan, kalo secara vulgar saya bisa bilang kalo mereka ngikutin kita cuma ya itu hal yang wajarlah ketika ada sebuah strategi yang sukses kemudian ada yang mencontoh. Menurut saya sebenarnya justru yang harus diantisipasi bukan dari peta persaingan radio, tapi justru dari perubahan perilaku dari si costumernya itu sendiri. Sekarang kan trend digital lagi menggila jadi itu yang sebenarnya harus untuk diantisipasi, tapi saya percaya selama manusia masih mempunyai daya khayal dan imajinasi maka bisnis radio ini akan terus ada. Alasannya begini, kalo kita mau ngomongin kasar yang dijual dari radio itu kesannya Cuma lagu dan penyiar. Padahal dibalik yang ditawarkan dari sebuah radio itu adalah unsur surprisingnya yang mereka tidak*



*akan pernah tahu, abis lagu ini apa ya? Abis lagu ini apa ya?. Kalo orang – orang mau mendengarkan lagu yang enak, sekarang semua bisa dengerin Ipod atau MP3 playernya mereka, tapi kalo udah diset begitu mereka ya udah tau playlist apa yang mereka mau dengerin. Jadi unsur surprise itu yang bakal selalu ada dari jualannya station radio dari sebuah theatre of mind. Jadi dari hal – hal inilah saya yakin kalo bisnis radio itu tidak akan pernah mati.*

***Tapi dari survey Nielsen terakhir, justru jumlah pendengar***

*Sebenarnya itu yang masih harus dipertanyakan ke Nielsen, karena dari beberapa kali saya ketemu dengan orang Nielsen terjadi perubahan perilaku customer kalo dulu orang mendengarkan radio menggunakan media konvensional sekarang mereka menggunakan peralatan digital. Permasalahannya apakah Nielsen sudah menghitung dan mengikuti pola perubahan perilaku tersebut?. Karena kalo Nielsen masih melakukan dengan media konvensional ya pasti akan kelihatan jadi turun, nah itu yang sampai sekarang belum bisa kita lihat ril hasilnya apakah Nielsen sudah melakukan adjustmen dalam penilaian mereka sehingga kualitatifnya jadi ril karena kalo Cuma ngomongin kuantitatif atau jumlah ya terlihatnya jadi turun.*

***Untuk bentuk sinergi Gen Fm dengan grup mahaka?***

*Strategi dengan grup selama ini begini, selama itu bisa menguntungkan kedua belah pihak silahkan jelas. Tapi kalo justru tidak menguntungkan atau bisa untung bekerja sama dengan yang diluar grup itu harus jalan. Jadi kalo bentuk sinergi tidak menguntungkan kedua belah pihak atau hanya menguntungkan salah satu pihak buat apa dilakukan. Tidak harus dipaksakan karena berdasarkan satu grup, kalo kita melakukan selama ini harus tetap sinergi berjalan asalkan menguntungkan kedua belah pihak. Dari yang selama ini dilakukan sudah cukup banyak, tapi kita tidak dalam bentuk ril kita mengekspos bahwa kita sinergi tapi dibuatnya secara smooth.*

**INFORMAN 2**

**Nama** : **Iwan Tanjung**  
**Umur** : **45 tahun**  
**Jabatan** : **Head of Sales Departement Mahaka Radio**

***Apakah menurut mas Iwan sebagai Head Departement Sales Mahaka Radio, Gen FM sudah menjadi market leader di Jakarta?***

*Sudah, jadi gw ini sudah bekerja di dunia radio selama 11 tahun. Jadi udah berbagai radio yang gw berkecimpung dan ikutin kayak prambors, delta, female, indika, grup MNC dan radio dangdut. Perhatiin dari Gw ngebuild gen ini dari Nol di tahun 2007. Jadi tuh gen itu agak beda dengan radio lain, pertama kalo gw pernah bekerja di radio JDFI di prambors mereka tuh bekerja tidak berdasarkan survey dan riset. Jadi semua bekerja berdasarkan asumsi dan program manajer yang pengen bikin sesuatu jadi semuanya tidak dibikin atas kemauan pendengar. Tapi kalo di gen fm semuanya bekerja berdasarkan survey yang udah dibikin, bahkan sesimpel puter lagu aja kita berdasarkan yang pengen didenger sama kebutuhan pendengar. Jadi bedalah sama apa yang pernah gw kerjain dari radio – radio sebelumnya. Poinnya biasanya radio bekerja berdasarkan ownernya mau apa atau pimpinannya nyuruh apa tapi kalo di Gen kita bekerja berdasarkan riset dan kemauan pendengar.*

*Kedua, kita punya strategi yang namanya limited space. Space yang dijual di Gen ini ngga seperti space – space yang ada di radio lainnya contohnya di radio lain itu misalnya bulan ini tim sales ngga achieve target, bisa dibuka lagi tuh bulan depan space di tempat lain untuk tetep bisa menuhin target yang udah ditetepin sehingga target penjualannya tim sales tetep bisa sama. Tapi kalo di Gen ngga kayak gitu, kita harus bisa manage space kita sendiri. Misalnya kita dalam sebulan dikasih space iklan Cuma ada 6 iklan yasudah harus bisa menjual 6 space itu, dan kalo tidak terjual space bulan depannya kuota spacenya tetep sama.*

***Kenapa mas iwan bilang Gen skarang udah jadi market leader?***

*Sekarang gini deh, dalam media radio itu kan yang dicari kan pendengar, kalo TV penonton terus kalo Koran atau majalah yang dicari jumlah pembaca. Nah Gen fm itu gw ngeliatnya yang dicari semua klien itu adalah jumlah pendengarnya. Pertumbuhan pendengar di gen itu luar biasa ya, dari pertumbuhan jumlah pendengar aja gw pede untuk bilang itu market leader. bayangin dari 2007 jumlah pendengar kita 0 dalam setahun kita udah nambah jumlah pendengar sebanyak sejuta lebih, terus tahun keduanya jadi dua juta malah sekarang udah empat juta dan sekali lagi yang gw liat ini semua karena kekuatan kita di riset.*

***Di Gen yang didenger sama banyak orang itu kan penyiarnya ngomong sedikit dan jumlah iklannya juga yang sedikit, sebagai orang sales itu kan seharusnya kan justru susah dong justru dengan dikitnya space malah dikasih target yang gede? Nah gimana tuh mas strategi penjualannya Gen selama ini?***

*Sebenarnya justru malah gampang, malah lebih enak karena dengan space yang sedikit kita ngga hanya main di spot iklan atau adlib tapi kita ada program – program lain yang bisa dijual misalnya program salah sambung gitu ya nah ini bisa kita manfaatin didalamnya sebagai sponsor program selain itu juga ada lagi misalnya tailor made program atau rikues program dari klien, misalnya ada klien yang minta dibikin kuis yang ada hadiahnya, nah itu bisa kita buat dan kasih kreatifnya untuk dijual dan bisa jadi income kita juga karena kan kita menjual apapun bentuknya yang On air.*

*Kemudian karena spacenya ini terbatas yang jadi poin plusnya lagi sama strategi penjualan kita tim sales jadi lebih punya plan, karena klien tuh sukanya dadakan tapi karena kita punya plan dan limited space ini si klien itu harus booked space 3 bulan sebelum bahkan 6 bulan sebelumnya. Karena dulu tuh gw inget banget waktu di radio sebelumnya hampir semua ya ngga ada tuh salesnya yang punya planning kayak begini. Jadi intinya gini, kita membuat dengn strategi ini menutup untuk klien bisa ada rikues dadakan karena tanpa strategi gini kita membuka pintu klien untuk selalu ada permintaan dadakan, karena kalo kita ngikutin klien*

*itu space iklan pasti bakal kebuka terus karena pada dasarnya klien itu sukanya dadakan dan ngeteng masangnya, misalnya hari ini klien Cuma pasang 5 spot per hari trus buat sebulan baru booking space eh tiba – tiba cancel, nah yang kayak gini kan justru yang bikin revenue kita jadi jelek, jadi kelebihan lainnya dengan strategi limited space ini si klien juga bisa bikin planning jangka panjang sehingga kalo misalnya terjadi cancel kita tim sales bisa cari backup untuk menutup kekosongan space yang ada, nah ini yang membuat kita selalu growth dan ini yang ngga berani dibikin sama radio lain karena kalo space terbatas biasanya muncul ketakutan “gimana ya kalo space terbatas tapi harus Menuhin target?” tapi justru strategi ini sebenarnya malah yang efektif. Makannya kita selain spot kita juga nawarin tailor made, feature malah sampe off air yang allhamdulillah hasilnya kita selalu achieve target.*

***Dengan ngejual space 6 bulan sebelumnya, berarti tim sales juga harus punya planning produk – produk yang bakal dijual 6 bulan kedepannya ya?terus kalo ada klien yang cancel gimana?***

*ya, ada malah kita bikin backup plan . Kalo ada klien yang cancel jadi kita juga mikirin yang namanya cancelation fee. Kita harus tetep prepare nih kalo Tiba – tiba misalnya ada produk A yang cancel kita harus punya backup produk B, karena kan spacenya hangus nih berarti kalo di cancel dan dengan strategi limited space tadi kita ngga bisa ganti di bulan depannya jadi kalo ngga di backup kita bakal kehilangan revenue. Jadi mau ngga mau kita kasih jangka waktu sama klien, dulu sih kita kasih waktu H-14, jadi 14 hari waktu untuk pemberitahuan malah sekarang kita kasih harus 30 hari sebelumnya. Jadi sekarang kalo 30 hari dari kesepakatan belum ada pemberitahuan langsung kita cari plan B klien untuk mengisi kekosongan space yang masih ada. Contohnya produk teh botol udah pasang space di kita, tapi ngga ada pemberitahuan h minus 30, tim sales akhirnya nawarin ke produk lain, misalnya shampoo clear untuk ngisi kekosongan space tadi supaya tetep bisa menghasilkan uang dan tim sales tetep bisa mencapai target dan yang paling penting kita ngga menambah*

*kuota space yang akhirnya pendengar tetap nyaman bisa dengerin gen dengan durasi iklan yang sedikit sedangkan lagunya tetep banyak.*

***4 tahun di Gen Fm, apakah dari tim sales selalu ada peningkatan?***

*Pasti. Dari tim sales itu waktu tahun 2007 itu belum ada target tapi dari agustus 2007 kita berdiri sampe semester pertama atau hitungan 4 bulan di desember 2007 kita udah ngedapetin Alhamdulillah, revenue sekitar 500 juta. Terus di tahun 2008 itu target revenue 8 Milyar ternyata sebelum semester pertama udah sampe 10 Milyar, jadi di pertengahan tahun targetnya berubah ke 10 Milyar dan lagi lagi Alhamdulillah kita revenue sampe di angka 12 Milyar. Tahun 2009 itu targetnya 14 Milyar dan ternyata revenue hampir ke angka 16 Milyar. Di tahun 2010 targetnya naik lagi sampe angka 20 Milyar dan kita tutup akhir tahun dengan revenue 22 Milyar. Dan yang paling gila tahun kemarin itu di 2011, tim sales punya target penjualan di angka 35 Milyar dan berhasil achieve di 36 Milyar, ini tahun yang paling gila banget karena kenaikan targetnya kita naik sampe 40% tapi allhamdulillah kita selalu bisa melebihi target yang ada.*

***Tim sales ini kan terbantu bisa menjual karena klien karena jumlah pendengar Gen yang banyak, tapi apakah ada poin penting lainnya yang jadi poin plus dalam strategi penjualan kepada klien***

*Nah sebagai sales kita emang terbantu banget dengan jumlah pendengar Gen yang banyak tapi yang paling utama dari tim sales adalah bagaimana kita memberikan servis sama klien. Servis itu pertama respon jadi di tim sales Gen ini kita punya Standart operasional. Kan kita ini kan bisnis jasa kan, jasa yang kita kasih ini kan adalah jasa yang didenger bedalah sama TV, kalo tv kan ditonton dan itu klien itu ngga pernah ada buktinya kalo udah kita puter, kalo iya dia lagi denger kalo ngga denger ya udah lewat aja, jadi ini soal bisnis kepercayaan juga jadi gimana kita kasih respon dari SOP yang udah ada. Minimal 1 x 24 jam itu kita harus kasih respon sama klien, apapun misalnya klien mina kita harus minta. Jadi misalnya ada klien nanyain soal space, atau gangguan produknya pas on air*

nah kita sebagai tim sales harus kasih respon. Respon itu kan berhubungan dengan servis dan servis itu berhubungan dengan bisnis jasa. Terus sebagai tim sales kita juga mesti punya komunikasi yang baik, dengan limited space kita yang ada kita juga jangan jadi arogan, kalo misalnya kita ngga punya space yang diminta kita harus kasih respon jawaban yang baik. Sebagai tim sales harus kasih jawaban yang cepat dan tepat. Jadi sebagai tim sales kita harus standby 24 jam termasuk hari sabtu dan minggu kita tetep harus siap dikomplein sama klien kalo sampe ada masalah dengan produknya dia. Itu sih sekarang tantangannya sebagai tim sales

***Berapa nominal terbesar sebuah klien pasang iklan di GEN dalam setahun?***

*3 Milyar Rupiah*

**INFORMAN 3**

**Nama : Merryanda**

**Umur : 32 tahun**

**Jabatan : Head of Research and Development Departement**

**Mahaka Radio**

***Karakter pendengar yang pengen dituju Gen Fm itu seperti apa sih?***

*Karakter pendengar kita itu kalau sesuai dengan strategi bisnis dan on air kita, orang – orang yang berumur 18 sampai 34 dan corenya ada di umur 20 sampai 24 tahun.tapi sebagai bagian research yang bikin profiling kan, jadi gw ngebagi pendengar itu dari demografinya itu berarti kebanyakan mereka itu adalah pelajar. Pelajar itu masuknya dari mahasiswa,anak SMA yang baru lulus tapi lagi cari cari tempat kuliah, terus juga pekerja yang baru masuk dunia kerja, pekerja disini maksudnya adalah yang entry level yang emang masih fresh graduate. Tapi sebagai sample riset juga kita meneliti pekerja – pekerja yang emang udah settle di dunia kerjanya maksudnya yang berumur 30 sampai 34 tahun walaupun core kita di 20 sampai 24 kan. Karena pendengar yang berumur 30an itu bagian dari irisan pendengar kita juga.*

***Tapi faktanya pendengar Gen Fm itu dari umur belasan sampai 60an kan?***

*Kalo based on riset itu banyak banget influencer ya yang ada di umur 20 sampai 24, bahkan influencer yang berada di umur 20. Gw bilang influencer kenapa, karena orang – orang itu bisa mempengaruhi orang lain untuk dengerin juga. Jadi contohnya ada anak umur 10 tahun plus kan mereka dengerin gen fm kan, dan dia menginfluence bapaknya, ibunya, atau ngajak kakaknya untuk jadi ngedengerin Gen fm inilah yang bikin marketnya Gen fm tuh jadi gede banget. Golongan paling besar untuk bisa menginfluence orang – orang itu ada di umur 20 sampai 24 sesuai dengan core riset kita. Jadi mereka bisa menarik orang yang belum dengerin gen jadi akhirnya dengerin gen.*

***Kalo dari segi SES Gen Fm gimana?***

*Kalo SES aimungnya BC cuman karena kita marketnya kita luas lagi banyak irisan juga yang diluar BC kayak golongan AB itu banyak juga sampe D dan E tapi memang concern kita masih di B sama C*

***Dan kalo dari hasil penelitian Nielsen, jumlah pendengar Gen Fm itu banyak di golongan yang mana?***

*Kalo dari hasilnya itu banyak yang dari kelas pekerja, pelajar sampe kelas 3 sma, terus SESnya konsentrasinya di SES BC*

***Kalo dar hasil riset, apa sih yang bikin GEN FM itu cepet banget naiknya?***

*Kelebihannya saya yakin ya di riset, kita kan secara clock siarannya aja udah beda nih sama radio yang ada di Jakarta. Kita ngelawan arus banget nih, slot iklannya cuma sedikit, penyiarannya ngomongnya sedikit, dan lagunya banyak. Jadi emang kita ngebuild radio ini ya kita nanya “apa sih yang pengen kalian denger di radio?”.kita bikin secara kualitatif tuh. Jadi kita nanya sama sample*

pendengar yang frekuensi dengerin radionya diatas 3 jam perhari dari segala macem SES. Dan kalo dari acuannya Nielsen ya ternyata kelompok SES B,C,D malah sampe E itu kelompok yang paling gede tuh. Ternyata hasil kualitatif hasilnya para pendenger radio itu pengen denger lagu walaupun mereka juga pengen denger penyiar yang interaktif tapi balik balik lagi mereka tetep pengen dengerin lagu. Hasilnya lebih detil lagi mereka pengen denger lagu yang enak, penyiar yang ngomongnya ngga banyak, jadi kalaupun ngomong itu yang straight to the point, ngomongin current issue, atau ngomongin hal – hal yang berkaitan dengan kehidupan pribadi mereka. Makannya karena main kita di umur 20an makannya gaya obrolan penyiarnya juga disesuaikan denga orang – orang diumur segitu. Oiya, pendengar juga pengen dengerin radio itu yang ngga banyak iklannya. Jadi pendengar itu pengen dengar lagu enak, penyiar yang ngomongnya banyak tapi poinnya banyak, dan iklannya ngga banyak. Dari hasil riset awal inilah yang terus kita pertahanin sampe sekarang.

***Kalo dari tim riset, indicator apa aja sih yang di uji untuk ke sampelnya?***

Sudah pasti yang pertama itu musik yak arena musik itu core riset kita, malah budget terbesar kita itu untuk survey musik. Kita ada yang namanya Digital musik test setiap 3 bulan sekali. Digital musik tes ini semacam FGD gitu tapi setiap orang yang kita undang kita suruh potongan – potongan jenis musik dan mereka menilai genre atau jenis musik seperti apa yang memang enak ditelinga untuk didengarkan kapan saja. Kita juga punya engine yang kita bikin secara online, jadi setiap minggu kita bisa tau nilai setiap lagu yang disukai atau yang ngga disukai pendengar. Survey online ini juga jadi barometer untuk kita masukin lagu – lagu baru. Jadi kita kasih sampel abcde, kita lempar survey dan pendengar yang pilih lagu mana yang mereka suka buat diputerin.

***Selain musik ada lagi ngga?***

Hmmm...kita juga survey media habit. Biasanya orang – orang itu dengerin radio berapa lama, terus udah gitu spending uang berapa, SES itu selalu kita reconfirm



*bener atau ngga SES mereka ada di posisi itu. terus kita juga pengen tahu penyiar favoritnya pendengar itu siapa, content yang mereka suka itu seperti apa karena content juga harus kita review kan dan biasanya kita sering dapet input justru dari pendengar disitu tuh jadi bisa tuh ditambahin, dimodif atau malah dihilangin dari on air ya semuanya basen on research.*

***Kalo semuanya based on research, apakah termasuk pemilihan brand yang masuk untuk pengiklan apa perlu di riset dulu ngga soal kecocokan dengan karakter gen fm?***

*Iya perlu. Jadi gini karena kita punya sedikit space untuk pengiklan makannya kita juga selektif memasukan iklan yang ada di gen. fungsi riset disini juga kita memberikan masukan jenis kreatif seperti apa yang efektif digunakan untuk beriklan di gen apakah mereka cocok beriklan bikin kuis, talkshow, insert atau Cuma spot. misalnya ada klien yang minta dibuatin special kreatifnya sama kita, jadi kita juga bikini special researchnya. Kita bikini riset setelah itu kita kasih rekomendasi ke sales supaya brand tersebut bisa dicocokin bentuk kreatifnya nanti akan seperti apa. Yang paling penting kita harus tahu objektif dari kliennya dulu, dia mau promo disini objektifnya apa. Untuk ningkatin salesnya kah, atau awarnessnya, produk experiencinngkah, jadi nanti kita kasih masukan ke bagian integration dan sales untuk dibuat bentuk kreatifnya seperti apa.*

***Kalo dari tim RnD, ada ngga sih kelemahan dari penilaian Nielsen***

*Ada banget, pertama data yang kita terima itu ngga real tim. Mereka butuh waktu yang lama untuk melakukan penilaian. Kegiatan yang kita bikin 6 bulan lalu nilainya baru kita dapetin 6 bulan kedepan. Yang kedua secara profile, walaupun kita bisa witness tapi kan kita ngga bisa witness ke semua sample kan. Mereka itu samplanya 2500 dalam satu tahun, jadi perkuarter itu ada 600 sample yang disebar. Sementara kan kalo kita witness kan seharusnya 1 sampai 2 orang aja dan kita ngga tau tuh apakah sample itu random atau udah di set up.*

***Gimana dengan industri radio sekarang dan Seberapa loyal sih pendengar radio di Jakarta sekarang ini?***

*Kalo radio industri di Jakarta sih kelemahannya radio di Jakarta itu banyak banget ya. PRSSNI aja tuh sekitar 1000 radio itu di greater Jakarta doing, dan udah termasuk yang ngga resmi yah maksudnya yang radio yang illegal. Cuma kalo dari hasil riset kita, radio itu kan tetap lebih cepat kan dibanding media lain yang butuh proses kaya TV atau online gitu. Jadi radio itu masih terus dicari karena real time dan itulah kenapa radio itu ngga akan pernah mati. Meskipun sekarang distorsinya udah banyak ditambah lagi dengan adanya new media tapi tetep kan radio itu uterusan ada. Sekarang kan banyak tuh aplikasi untuk dengerin radio, terus radio juga udah bisa didengerin streaming, jadi ada elaborate teknologi bukan malah teknologi mematikan radio.*

***Kalo differensiasi gen fm dengan radio lain itu apa sih?***

*Kalo gw boleh bilang gen fm itu lahirnya di waktu yang tepat yah, dimana saat itu pendengar juga sudah mulai bosan dengan format radio yang begitu – begitu aja, yang telalu banyak content tapi ngga nambah benefit juga untuk pendengar dan penyiarannya terlalu banyak ngomong. Jadi gen fm itu emang member apa yang pengen didenger sama orang. Banyak juga content dan programnya gen fm itu yang out of the box atau bahkan sudah pernah dilakukan radio lain tapi kita eksekusinya lebih fun, lebih enak didenger jadi bisa gw bilang yang membedakan kita itu out of the box content karena kita kan udah tau maunya pendengar, bahkan kita juga mengeliminasi program – program yang pendengar ngga suka, contohnya talkshow. Di gen fm kan talkshow itu dibatesin kan Cuma ada di jam yang emang pendengarnya turun jadi ketika itu disiarin itu ngga bakal ganggu bahkan jadi informasi yang berguna tapi ngga mengganggu. Makannya talkshow itu Cuma ada seminggu sekali di hari rabu jam setengah 7 malem dan kita kasih*

*Cuma 30 menit lagi. Pokoknya semua kegiatan yang akan dilakukan atau yang sudah dilakukan itu selalu based on riset. Kaya kegiatan promosi juga kita survey dulu tuh untuk pemilihan lokasi, apakah lokasi yang dipilih itu udah sesuai dengan karakter dan segmentasinya gen. untuk pemilihan artisnya juga, jadi untuk gen fm bikin event buat apa milih artis yang lagunya enak tapi massanya kurang rame kan percuma bikin event kalo gitu. jadi banyakalah elemen yang dari tim Research development bikin untuk masukan ke divisi – divisi selain program.*

#### **INFORMAN 4**

**Nama : Christie Agusuta**  
**Umur : 26 tahun**  
**Jabatan : Program Director Gen Fm**

***Apa yang menjadi dasar setiap pembuatan content on air dalam program Gen fm?***

*Konsep Gen Fm itu sama seperti apa yang dibutuhin sama orang, orang itu denger radio tujuan pertamanya mau dengerin musik jadi kalo gw bisa bilang Gen Fm itu pengennya jualan Musik yang hits dan Hiburan yang menarik*

***Bagaimana dengan karakter on air progam di Gen Fm?***

*Kalo dari survey, karakter untuk penyiar yg diinginkan itu penyiar yang worm and friendly jadi itu hal penting yang harus dikeluarkan sama penyiar di Gen fm untuk menservis pendengarnya. Karena kan pendengar itu pengen lebih dekat sama penyiarnya, dia pengen jadi temen sama penyiarnya makannya kita butuh karakter penyiar yang seperti itu. sedangkan kalo dari karakter program siaran udah pasti kata kuncinya kita adalah fun. Pendengar itu dengerin radio butuh dihibur karena mereka nyalain radio karena butuh hiburan. Nah untuk mengurangin tingkat menghiburnya ke pendengar kita pake konsep pre recording, Biasanya nih ya kalo di siaran itu kalo penyiar udah bingung mau ngomong apa biasanya keluar tuh kata – kata kaya mmmm,nggg,eeee malah kadang – kadang*

*kedengaran dead air, makannya setiap siaran di gen kalo bisa dilakukan secara pre-cording supaya hal – hal yang ngga diinginkan pendengar kaya gitu ga kejadian. Lagipula kalo live terus misalnya ada penelepon itu biasanya ada aja gangguannya, bisa jadi peneleponnya ngga seru, ngebosenin, ngantuk, ada gangguan sinyal atau malah ngomong jorok on air. Nah, kejadian kaya gitu yang diantisipasi sama konsep pre-recording ini*

### ***Apa yang ngebedain programnya Gen FM sama radio lain?***

*Disini kita punya kekuatan yang pasti kita jual, yaitu 3 M Morning, Music, dan Message. Kenapa morning? Karena prinsipnya dalam persaingan industri radio kalo lo ngga menang di program pagi lo ngga bakal menang di industrinya karena kebanyakan memang pendengar radio itu di pagi hari. Jadi udah pasti program pagi itu harus jadi senjata kita untuk menanganin persaingan industri radio sekarang ini. terus kenapa Musik? Musik itu kan emang jualannya stasiun radio kan, nah kita puterin musik yang hits, yang terbaik, yang the best. Jadi kita bener – bener Cuma muterin lagu yang terbaik dan banyak orang suka dan orang akan suka. Terakhir kalo message, kita kasih info apa yang ada diomongin sama orang banyak itu kasih dan omongin juga. Kita bawa obrolan orang – orang di tongkrongan, di smoking room, di café sampe di warung kopi obrolin kita harus obrolin juga. Untuk message yang kita kasih itu harus jelas disampeinnya ke pendengar, jadi kita punya yang namanya konsep one clean message. Radio itu kan didengerin sambil orang ngapain gitu, ada yang sambil nyetir, sambil kerja di kantor, sambil tidur, sambil masak pokoknya radio itu kan media yang didengerinnya sambil ngelakuin aktivitas lain jadi lebih efektif kalo penyiar itu ngga banyak ngasih informasi pas lagi ngomongnya cukup satu atau dua pesan saja. Jadi dari sebuah berita dipilih mana angle yang bisa dijadiin highlight atau poin penting dari beritanya. Lagipula biasanya memori yang masuk ke pendengar itu ngga banyak makannya kita juga ngga usah kasih terlalu banyak dari satu talksetnya kita*

***Kekuatan Gen FM katanya dari survey musiknya?***

*Betul sekali, Di Gen Fm ini setiap 2 kali dalam setahun ada survey musik yang besar dimana kita ngelibatin banyak pendengar radio sebagai sample kita, tapi kita juga bikin survey musik kecil setiap 2 minggu sekali. Kita punya database 25ribu orang untuk kita survey musik apa yang lagi mereka suka, apa yang udah bosan, dan apa yang mereka pengen denger di radio dengan cara kita ngirim email terus kita kasih link supaya mereka isi survey musik yang kita kasih itu dan biasanya feedback yang balik itu bisa 500 sampe 1000 orang kasih feedback. Kalo survey besar kita yang 2 kali setaun itu, kita bikin gathering pendengar radio terus kita bikin hearing musik kita dan mereka kasih skor sama musiknya itu. penilaiannya semua, mulai dari genre musik, jenis musik, terus artisnya siapa.*

**INFORMAN 5**

**Nama : Yudithia Kurniawan**  
**Umur : 35 tahun**  
**Jabatan : Kepala Bagian Teknis Mahaka Radio**

***Berapa tinggi pemancarnya gen fm?***

*Kalo diukur tinggi towernya gen fm, kalo diukur dari dasar tanah itu setinggi 175 meter, tapi untuk tinggi pemancarnya sendirikan ada di atas rooftopenya menara imperium jadi tingginya sekitar 15 meter.*

***Dengan ketinggian 175 meter itu, berapa jangkauan siaran yang bisa diterima Gen Fm di Jakarta?***

*Kalo bicara coverage targetnya gen fm itu kan di jabodetabek tapi karena kita bicara soal frekuensi selama tidak ada penghalang sinyalnya dari hasil pengukuran yang pernah kita dapet itu jarak sekitar 110 Km radiusnya masih bisa terima siarannya dari titik nol kita, meskipun itu bukan jarak yang baik*

*untuk jelas terima sinyal siaran karena kekuatan optimal siaran kita hanya sampai jangkauan 60 Km saja.*

***Berapa sih maintenance fee teknik dari gen fm besar ngga sih?***

*Tidak terlalu besar kok, mungkin kisaran 10 jutaan perbulan karena sebenarnya kalo kita bicara regular itu standart, tapi yang perlu diperhatikan itu sistem proteksi terhadap barang – barang yang kita invest karena kebetulan barang – barang investasi perusahaan ini kan bukan barang yang biasa dalam artian bukan barang yang kebanyakan orang pakai yang otomatis secara harga itu lumayan mahal jadi supaya barang investasi ini tidak cepat rusak, tidak cepat haus, atau kita protect dari sambaran petir dan juga tegangan listrik yang naik turun kita bikinlah sistem proteksi. Maintenance yang cukup besar itu dalam sistem proteksi dari petir dan listrik tegangan kejut akhirnya dimana ketika sistem ini terintegrasi dengan baik terhadap alat ini otomatis akan mereduca biaya maintancenya sendiri. Untuk keseluruhan sistem yang ada di studio dan di transimisi divisi tekniknya gen menganggarkan perbulannya sekitar 5 juta itupun ngga kepake semuanya karena kita anggarkan segitu kalo emang ada kebutuhan mendesak saja. Biaya lainnya dari tim teknis itu adalah sewa RCS, software yang biasa dipakai untuk siaran setiap harinya. Kita itu sewa RCS itu per 6 bulan sekitar 2000 US dollar.*

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 LATAR BELAKANG

Persaingan antar perusahaan radio di Jakarta sekarang ini semakin ketat karena banyaknya radio yang ada dan juga banyaknya stasiun radio baru yang tumbuh. Dalam situasi seperti ini media elektronik radio bisa dikatakan sebagai media yang tetap bertahan dengan ciri khas *'theatre of mind'*-nya dan mampu bersaing diantara jenis media yang ada. Radio 987 Gen FM Jakarta, dengan frekuensi 98,7 MHz lahir pada tanggal 9 agustus 2007, menyajikan musik-musik dari dalam negeri selama 24 jam penuh. Lagu-lagu lokal yang sedang *hits* dan berpotensi untuk menjadi lagu favorit warga Jakarta menjadi daya tarik stasiun radio ini.

Dengan mengusung *tagline* "Suara Musik Terkini", *Gen FM* berhasil menjadi sebuah media radio fenomenal yang langsung menjadi stasiun radio yang banyak didengar oleh warga Jakarta. Hanya butuh waktu selama dua tahun untuk stasiun radio yang berlokasi di kawasan Kuningan ini untuk mencapai peringkat satu sebagai radio dengan jumlah pendengar terbanyak berdasarkan survey Nielsen tahun 2009. *Gen FM* yang mengudara di frekuensi 98.7 FM ini menggebrak industri radio. Di usianya yang sekarang baru empat tahun, 987 *Gen FM* dengan cepat 'merebut telinga' banyak orang dan memalingkan pandangan para pengiklan, bahkan berdasarkan survey nielsen terakhir di bulan Oktober 2011, Gen FM menempati posisi pertama dalam jumlah pendengar di Jakarta dan sekitarnya yaitu dengan jumlah pendengar sebanyak 4,7 juta pendengar.

Keberhasilan Gen FM tak lepas dari dua pilar utama yang menjadi landasan mereka dalam menciptakan dan mempertahankan eksistensinya: riset dan inovasi. Berdasarkan dua hal ini pula, *Gen FM* menggunakan *word-of-mouth marketing* (WOMM) sebagai strategi awal kemunculannya. Strategi ini terbukti mampu menarik dan mempertahankan perhatian pendengar radio di Jakarta, terutama kalangan anak

muda berusia 20 – 24 tahun. Di awal kemunculannya, Gen FM hanya memutar lagu tanpa adanya penyiar dan iklan. Banyak orang yang kemudian bertanya-tanya, “*Ini radio apa ya?*” “*Lagu-lagunya bagus, tapi koq nggak ada penyiarnya?*” Saat itu, khalayak hanya tahu, bahwa untuk menikmati lagu-lagu yang ‘*gue banget*,’ 98,7 FM adalah radio yang tepat. Rasa penasaran semakin menyebar ke banyak orang, yang pada akhirnya justru semakin rajin mendengarkan 98,7 FM. Pilihan lagu yang ‘*pas*’ dan ‘*gue banget*’ menjadikan hampir semua orang betah mendengarkan 98,7 FM.

Pemutaran lagu tanpa penyiar dan iklan berlangsung selama 1,5 bulan sebelum *launching Gen FM* pada 9 Agustus 2007. Selama itu pula, Gen FM tidak melakukan promosi maupun memasang iklan sama sekali. Khalayak dibuat penasaran dengan keberadaan mereka. Tingkat penasaran yang tinggi ini berdampak positif pada *brand awareness* Gen FM karena pada akhirnya, *launching* radio ini menjadi sangat dinanti-nanti oleh banyak orang. Ini menunjukkan, bahwa WOMM memang memiliki dampak positif yang kuat karena mampu ‘meninggalkan bekas’ dalam benak *target market*. WOMM berlaku efektif pada *consumer oriented product / service*. Dengan sifatnya yang seperti virus yang dapat menyebar dengan cepat, WOMM dapat berdampak positif bagi *brand* maupun perusahaan. *Gen FM* sudah membuktikan hal ini. Berawal dari menyebarkan informasi kepada teman-teman terdekat karyawannya bahwa ada radio baru yang memutar lagu-lagu yang sedang *hits* di kalangan anak muda, *Gen FM* dengan cepat menjadi populer di berbagai kalangan (*saat itu, nama radio belum diumumkan kepada khalayak*). Inilah yang disebut *echo affect*. Pada saat seseorang memberi testimoni kepada orang lain tentang kelebihan produk atau jasa yang ia gunakan, orang tersebut akan meneruskannya kepada beberapa orang lainnya, dan begitu seterusnya.

Salah satu tantangan WOMM adalah sifatnya yang tidak terencana dan tidak terkontrol. Hal ini merupakan kelebihan sekaligus kekurangan WOMM. Testimoni tidak terencana dan tidak terkontrol dianggap sebagai pendapat paling jujur konsumen. Dan karena testimoni tersebut murni dari konsumen, hal ini dengan sendirinya menambah kredibilitas *brand* atau perusahaan. Jika testimoni yang



diberikan adalah positif, dampaknya pun akan positif; begitu pula sebaliknya, tapi karena sebelumnya sudah melakukan riset mengenai hal-hal yang disukai dan tidak disukai *target market*, *Gen FM* berani tampil dengan apa yang sudah mereka miliki dan saat itu sangat yakin, bahwa program-program yang disiapkan akan disukai pendengar. WOMM (*word-of-mouth marketing*) berhasil membuat *Gen FM* menjadi populer dengan cepat, bahkan sejak awal kemunculannya di industri radio Jakarta. Dengan semakin populernya *Gen FM* saat ini, tidak sedikit pengiklan yang ingin memasang iklan di radio tersebut. Padahal, dari hasil riset yang mereka lakukan, *target market* mereka lebih senang mendengar lagu daripada omongan penyiar ataupun iklan.

## 1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Dalam tulisan ini saya mencoba akan menganalisa keberhasilan radio 987 *Gen FM* Jakarta dari segi bisnis yang dalam waktu singkat berhasil melesat menjadi stasiun radio papan atas di kota Jakarta. Dalam tulisan ini peneliti akan mencoba menganalisa mengenai keberhasilan strategi bisnis radio *Gen FM* yang dalam waktu singkat bisa menjadi *market leader* baik dari segi bisnis dan segi program. Untuk menganalisa keberhasilan strateginya p akan mencoba menganalisa berdasarkan *Structure, Performance*, dan *Conduct* dengan menggabungkan teori ekonomi mikro dan juga teori komunikasi. Indikator yang dipakai untuk mengukur dan menganalisa tingkat keberhasilan yang terjadi antara lain berdasarkan data jumlah pendengar, besarnya margin laba, efisiensi perusahaan dan banyaknya pengiklan.<sup>1</sup>

Dibandingkan dengan bidang ekonomi lainnya ada suatu hal yang unik dalam ekonomi dan bisnis sebuah media. Ekonomi atau bisnis lainnya yang dihasilkan adalah barang dan jasa menurut selera konsumen. Ini untuk memuaskan kebutuhan

---

<sup>1</sup> Alan B. Albaran, *Media Economics (Understanding Market, Industries, Concept)* Iowa State Universty press hlm 12

dan keinginan konsumen yang spesifik (misalnya kebutuhan pakaian, sandang, kendaraan, dan sebagainya). Sementara pendapatan perusahaan (*revenue*) berasal dari hasil pembelian barang dan jasa oleh konsumen. Pada ekonomi atau bisnis media yang dihasilkan adalah informasi (bisa dalam bentuk berita, hiburan, dan pendidikan) untuk khalayak sesuai dengan redaktur media. Sedangkan *revenue* perusahaan media utamanya berasal dari pemasang iklan oleh pihak lain, yang notabenehnya bukan konsumen utama bisnis media.

### **1.3 RUMUSAN MASALAH**

Dalam industri radio yang diandalkan untuk dijadikan bisnis yang dijual adalah media informasi dan hiburan yang terdiri lagu dan kata. Setiap stasiun radio memiliki program andalannya masing-masing. Kebutuhan pendengar radio dengan mendengarkan program-program yang disajikan berhubungan dengan kegiatan mendengarkan pesan yang disampaikan oleh media radio dan diikuti dengan pengalaman dan perhatian terhadap pesan yang telah diterima, yang dapat terjadi pada tingkat individu ataupun pada tingkat kelompok. Kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh sebuah terpaan dari media yang tidak hanya berhubungan dengan apakah seorang pendengar dekat dengan medianya secara fisik, namun juga berhubungan dengan apakah seseorang yang berperan sebagai konsumen sebuah media dapat bersikap ‘terbuka’ terhadap pesan-pesan yang disampaikan oleh media tertentu.

Sebagai sebuah media, radio memiliki kekuatan jika dibandingkan media lain yaitu <sup>2</sup>:

- Menjangkau jumlah khalayak sasaran yang besar pada waktu yang bersamaan
- Menjangkau individu atau kelompok masyarakat yang hidup terpencil dan terpencar-pencar seperti kehidupan masyarakat agraris pada umumnya
- Cepat menyampaikan pesan sehingga dapat memberikan informasi mutakhir yang berguna
- Mengatasi berbagai kendala geografis
- Mudah dimengerti, tidak memerlukan kemampuan membaca yang tidak semua orang memilikinya

Tiap stasiun radio mempunyai program-program unggulan untuk dijual kepada pengiklan, salah satu penyukses program yang dijual adalah penyiar-penyiar yang membawakan program tersebut salah satu elemen penting dalam sebuah program radio adalah penyiar yang bersinergi dengan program yang dibawakannya. Setiap stasiun radio memiliki program-program andalan dimana program tersebut disiarkan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan pendengar sebagai khalayaknya. Program terbaik adalah program yang dapat menarik minat pendengar dengan jumlah yang banyak, yang diartikan, dan dipahami sebagai rating terbaik dari pendengar yang secara otomatis dapat menarik banyak pendapatan dari Iklan. Dari data yang tercatat di tahun 2010, total revenue yang dihasilkan Gen FM sebesar Rp 31 milyar dari 1132 transaksi yang dilakukan oleh team sales. Di tahun 2011 ini, diperkirakan akan mengalami peningkatan karena tercatat sampai di bulan oktober 2011, total revenue dari Januari 2011 tercatat sudah mencapai Rp 30,5 Milyar. <sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Keith, Micheal C. 2000. *The Radio Station Technology* Bulterworth: Heinemann.hlm 33

<sup>3</sup> Sumber Wawancara dengan Adrian Syarkawi (Direktur Utama Mahaka Radio) Senin 28 November 2011

#### 1.4 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan penelitian ini adalah bagaimana strategi bisnis dari radio 987 Gen Fm yang dapat dirinci menjadi :

- Mengetahui bagaimana *content strategy* yang berkaitan dengan *product, pricing, placement, dan promotion strategy* sebuah perusahaan media baru dengan cepat menjadi sebuah market leader di kawasan regional dengan cara
- Mengetahui bagaimana komparasi *numbers of sellers & buyers, product differentiation, barriers to entry, cost structures dan vertical integration* sebagai market structure yang dihadapi oleh radio Gen FM dalam industri radio saat ini
- Mengetahui bagaimana *pricing behavior, product strategy/advertising, research innovation, plant investment dan legal tactics* sebagai *market conducts* yang dilakukan Gen FM dalam posisinya sebagai *market structure* dalam dunia perindustrian radio saat ini.
- Mengetahui bagaimana komparasi *production efficiency, allocative efficiency, progress dan equity* sebagai tolak ukur market performance Radio GEN FM berdasarkan *market conducts* yang telah dilakukan sampai saat ini

## **1.5 MANFAAT PENELITIAN**

### **1. MANFAAT ILMIAH (TEORITIS)**

Penelitian ini bermanfaat untuk memperkaya kajian ilmu komunikasi mengenai dampak atau efek dari sebuah media massa (*media effect*) terhadap khalayak-nya sebagai sebuah industri bisnis dan ekonomi media. Sebagai penerapan teori *uses and effects*, penelitian menjelaskan bahwa sebuah media radio dapat mempengaruhi kesetiaan para pengiklan dan pendengarnya terhadap media pilihannya. Sebagai bisnis yang menguntungkan sehingga diharapkan dapat berguna dalam menjelaskan dan memahami variabel-variabel yang menentukan proses strategi bisnis yang efektif, serta dapat dijadikan sebagai penelitian yang akan dilakukan berkaitan dengan ilmu komunikasi yang mengkaji tentang efek media (*media effects*) dan Manajemen Pemasaran yang membahas mengenai produk sebuah perusahaan dan atribut-atributnya.

### **2. MANFAAT PRAKTIS**

Untuk memberikan informasi mengenai bisnis industri penyiaran khususnya radio kepada yang sedang atau yang akan terlibat dalam proses penyiaran melalui media radio tersebut. Bagi pembaca yang ingin ke dalam dunia jurnalistik (khususnya radio), ingin tahu lebih banyak tentang industri radio, atau bahkan untuk mereka yang bekerja dalam industri media yang dikenal sebagai ‘media sambil lalu’ ini, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam memberikan sebuah pembelajaran tentang pengaruh media radio bagi para pendengarnya.

## 1.6 TAHAPAN PENULISAN

Penyusunan tahapan penulisan tesis ini tentunya akan bersandar kepada pola – pola umum yang lazim digunakan pada penulisan tesis. Diawali dengan pendahuluan (sebagai arah dalam penyusunan tesis ini), Kerangka dan konsep penelitian, metodologi penelitian (*tools* dalam melaksanakan pencarian data), analisis, dan penutup (berisi kesimpulan dan rekomendasi). Berikut penjelasannya :

### **Bab 1 : Pendahuluan**

Bab 1 terdiri dari latar belakang masalah, identifikasi permasalahan, rumusan penulisan/ pertanyaan penelitian tujuan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penulisan dan yang terakhir adalah tahapan penulisan yang menjabarkan secara singkat tentang uraian dari bab 1 sampai dengan bab 5

### **Bab 2 : Kerangka dan Konsep penelitian**

Bab 2 ini secara umum akan membahas kerangka pemikiran yang akan digunakan, yakni pemikiran : Samuelson dan Nordhaus (Tentang pengertian Ekonomi media), Robert G Pccard (Differensiasi konsep strategi), Mc Connel dan Bruce (analisa Structure-Conduct-Performance)

### **Bab 3 : Metodoli Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Secara khusus penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana mengelola sebuah perusahaan media khususnya radio di era sekarang ini, dimana sekarang semakin banyaknya perusahaan media,

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan strategi studi kasus (*case study*). Analisis suatu kasus melibatkan pengorganisasian data untuk selanjutnya dikaji secara mendalam dan diperbandingkan. Suatu kasus dapat berupa individu, kelompok, masyarakat, program, organisasi, budaya, kawasan atau negara. Secara umum dapat dikatakan

bahwa kasus adalah segala suatu yang spesifik, unik dan terkait oleh sistem. Unit analisisnya adalah keseluruhan data survey terhadap stasiun radio 987 Gen Fm. Setelah menyelesaikannya, pembahasan metodologis akan diperkuat dengan penjelasan “*In depth interview*” demi menguji keberhasilan strategi bisnis media yang dilakukan oleh Gen Fm.

#### **Bab 4 : Hasil Penelitian**

Dalam bab ini akan disajikan analisis komprehensif tentang bagaimana strategi bisnis yang dilakukan oleh Gen Fm selama tahun 2007 sampai di tahun 2011 dengan menggunakan pemikiran yang telah tercantum pada Bab 2 : Kerangka Pemikiran.

#### **Bab 5 : Kesimpulan**

Bab ini berisi tentang dua hal yang akan disusun secara sistematis, yaitu kesimpulan dari keseluruhan pembahasan di dalam penelitian dan rekomendasi juga rekomendasi terhadap hasil penelitian yang sudah dilakukan.

## BAB 2

### KERANGKA KONSEP DAN TEORI

#### 2.1 Kajian Ekonomi Media

Ekonomi media, sebenarnya bukanlah jargon baru yang berkembang di masyarakat karena aktivitas ekonomi media sudah ada cukup lama seperti ketika surat kabar, majalah, dan radio dulu muncul. Sebagaimana aktivitas ekonomi lainnya, ekonomi media berkaitan erat dengan cara atau usaha manusia dalam memenuhi keperluan hidupnya melalui bisnis atau industri media. Dibandingkan dengan bidang ekonomi lainnya ada suatu hal yang unik dalam ekonomi dan bisnis media ini. Ekonomi atau bisnis lainnya yang dihasilkan adalah barang dan jasa menurut selera konsumen. Ini disebabkan untuk dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen yang spesifik, sementara pendapatan perusahaan (*revenue*) berasal dari pembelian barang dan jasa oleh konsumen. Pada ekonomi media yang dihasilkan adalah informasi untuk khalayak, menurut selera redaktur, baik cetak maupun elektronik. Sedangkan pendapatan perusahaan (*revenue*) sebuah media berasal dari pemasang iklan yang notabenehnya bukan konsumen utama media tersebut.

Ekonomi media adalah kajian media dengan perspektif komunikasi dan ekonomi. Kajian ekonomi media tumbuh pada tahun 1970an ketika banyak perusahaan media surat kabar bangkrut akibat munculnya *Cable TV* dan jaringan TV Network, membuat para ahli ekonomi di Amerika Serikat memikirkan apa yang terjadi. Dalam perspektif ekonomi sendiri, Samuelson dan Nordhaus di dalam buku Albarán mendeskripsikan ekonomi sebagai studi bagaimana masyarakat menggunakan sumber daya yang terbatas untuk memproduksi komoditas yang bernilai dan mendistribusikan dalam berbagai kelompok yang berbeda.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Alan B. Albarán, *Media Economics (Understanding Market, Industries, Concept)* Iowa State University press (1996) hlm 4



Berdasarkan definisi Samuelson dan Nordhaus, Ekonomi media didefinisikan oleh Albaran sebagai “*Study of how media industries use scarce resources to product content that is distributed among consumers in a society to satisfy various wants and needs. In this sense, media economics help us to understand the economic relationship of media producers to audience, advertisers, and society.*”<sup>5</sup> Sehingga ekonomi media diterjemahkan sebagai studi yang meneliti bagaimana industri media menggunakan sumber daya yang terbatas untuk memproduksi isi program yang didistribusikan kepada konsumen dalam masyarakat untuk memuaskan berbagai keinginan dan kebutuhan. Studi ekonomi media membantu mengerti hubungan ekonomi antara produksi media dengan khalayak, pengiklan dan masyarakat pada umumnya.

Produk media pada umumnya menghasilkan atau menawarkan sesuatu yang bersifat tidak nyata yang lebih banyak muatan pemikiran, seperti isi yang berupa cerita, makna, dan pesan. Oleh karena itu, untuk produk media yang berlaku adalah hukum penambahan hasil. Selain menghasilkan produk yang lebih bersifat memenuhi kebutuhan intelektual konsumen, biaya dalam memproduksi produk media tidak berbanding lurus dengan jumlah output yang dihasilkan, misalnya biaya untuk memproduksi suatu acara televisi dan radio tidak dipengaruhi oleh jumlah oleh jumlah pemirsa atau pendengarnya. Oleh karena itu, bagi perusahaan media, hubungan antara biaya input dan tingkat output yang dihasilkan cenderung berkurang karena pengaruh dari *increasing returns to scale*.

Dimensi waktu merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam ekonomi. Dalam jangka pendek segala sesuatu sulit diubah. Sebaliknya, dalam jangka panjang banyak hal yang dapat berubah. Hukum berkurangnya hasil (*the law of diminishing return*) menyatakan bahwa penggunaan input variabel dalam produksi jangka pendek akan menaikkan output sampai suatu tingkat tertentu, selanjutnya tambahan output tersebut akan menurun. Produk media pada umumnya

---

<sup>5</sup> Ibid, hal 4

menghasilkan atau menawarkan sesuatu yang bersifat tidak nyata (*intangible*) yang lebih banyak muatan pemikiran (*intellectual*), seperti isi (*content*) yang berupa cerita (*stories*), makna (*meaning*), dan pesan (*messages*). Oleh karena itu, untuk produk media yang berlaku adalah hukum penambahan hasil.

Untuk memahami karakteristik ekonomi media khususnya di dalam industri radio, maka terlebih dulu dilihat karakteristik ekonomi dari media. Karakteristik tersebut antara lain <sup>6</sup>:

- Bisnis media mengelola dua kelompok pasar yang berbeda dalam waktu yang sama, yaitu produk yang dihasilkan (pendengar radio) dan pasar pemasang iklan
- Bisnis media menghasilkan dua jenis produk dalam waktu yang sama, yaitu isi (*content*) dan konsumen (*audience*). Konsumen atau audience ini yang akan menghasilkan peringkat (*rating*) yang menjadi modal pemasang iklan
- Bisnis media tidak dibatasi sumber daya dalam menghasilkan produknya, atau sumber daya bisnis media tidak terbatas dalam menghasilkan *outputnya*. Berbagai peristiwa yang terjadi di masyarakat setiap hari merupakan sumber daya atau input bagi media yang persediaannya tidak terbatas.
- Bisnis media tidak spesifik menghasilkan komersial produk, tetapi menghasilkan produk cultural yang memperkaya keragaman budaya di masyarakat. Dengan demikian ekonomi media dapat berkontribusi pada pencerahan dan peningkatan wawasan masyarakat
- Dalam bisnis media khususnya radio, bisnis ini menghasilkan produk yang tidak habis atau tidak berkurang setelah dikonsumsi oleh pendengar. Bila ada

---

<sup>6</sup> Noor, F Henry, *Ekonomi Media*, Raja Grafindo Persada (2010) hlm 15

beberapa orang mendengarkan radio di sebuah tempat, maka tidak menghilangkan kesempatan orang lain untuk melakukan hal yang sama

- Bisnis dalam media menghasilkan produk yang berkaitan dengan pesan dan makna, perlambangan, serta nilai – nilai di dalam masyarakat. Oleh karena itu, content produk media bersifat non-fisik sehingga satuan unit dari produk media sulit sekali didefinisikan.
- Sebuah bisnis media, apabila konsumen tidak seperti yang diperkirakan, misalnya relatif kecil dari perkiraan semula, maka pengurangan biaya produksi tidak dapat dilakukan. Adapun pada bisnis lainnya, bila hal seperti diatas terjadi, maka kegiatan penghematan atau pengurangan biaya produksi dapat dilakukan, misalnya melalui pengurangan input variable. Bagi bisnis media penyiaran hal ini sama sekali sulit dilakukan, karena biaya untuk memproduksi dan menyiarkan suatu program adalah tetap.

## 2.2 Dinamika Industri Media Radio

Karakteristik media radio sama seperti karakteristik media pada umumnya, yaitu memiliki dual products (*content and audience*), *dual markets* (*consumers and advertiser*), dan *dual missions* (*bussines and social*). Berdasarkan perumusan masalah di bab 1, penulis memfokuskan untuk memperdalam pembahasan mengenai keberhasilan Stasiun Radio Gen FM dalam memberikan servis kepada *dual market*. Pasar (*market*) menurut Albaran (1996) adalah dimana penjual dan konsumen berinteraksi satu sama lain dalam menentukan harga dan kuantitas produk yang telah diproduksi. Pasar mencakup beberapa penjual yang menyediakan produk yang sama atau pelayanan kepada konsumen yang sama juga<sup>7</sup>.

Dalam pasar media ganda, pasar yang pertama untuk mengukur produk radio berupa program – program radio yang pengukurannya dilakukan melalui *rating*

---

<sup>7</sup> Alan B. Albaran, *Media Economics (Understanding Market, Industries, Concept)* Iowa State Universty press (1996) hlm 26

*audience*. Penggunaan produk radio tersebut menggunakan waktu individual dan audiens. Pasar yang kedua, perusahaan media radio berhadapan dengan pasar pengiklan. Para pengiklan mencari akses kepada *audiens* yang sesuai berdasarkan program dan jam tayang yang akan digunakan. Kedua pasar itu saling mempengaruhi satu sama lain. Semakin tinggi permintaan atau peminat terhadap sebuah acara atau slot waktu tertentu, maka perusahaan media bisa memasang harga yang tinggi kepada pengiklan. Begitu juga sebaliknya, rendahnya rating akan memicu turunnya penerimaan dari pengiklan.

Mc Connel dan Bruce (2005) menyatakan analisa *Structure-Conduct-Performance* (SPC) menyediakan suatu panduan untuk membuat formulasi penilaian empiris terhadap pelaksanaan pasar media. Termasuk diantaranya implikasi normatif untuk pembuatan kebijakan dan regulasi dalam industri media.<sup>8</sup> SPC dinamika industri media pada umumnya secara umum bisa dilihat melalui *Industrial Organization Model* sebagai berikut<sup>9</sup>:



Gambar 2. 1 Industrial Organization Model (Modified from Scherer, 1980)

<sup>8</sup> Mc Connel dan Bruce (2005) dalam Fu Wayne (2003) Applying the Structure-Conduct-Performance framework in Media Industry Analysis, IMM- The International Journal on Media Management vol 5 no IV Nanyang Technological University, Singapore

<sup>9</sup> Opcit hal 30

### 2.2.1 Struktur Pasar (*Market Structure*)

Dalam *market structure* analisa diarahkan pada struktur pasar industri radio. Fokus bahasan diarahkan pada lima elemen struktur pasar yang meliputi jumlah penjual dan pembeli, integrasi pasar, diferensiasi produk, halangan, dan struktur biaya. Penjual dan pembeli menjelaskan konsentrasi pasar, analisa difokuskan bagaimana sebuah perusahaan radio berhasil menguasai pasar di regional Jakarta dalam waktu cepat dan juga menjadi market leader diantara para pesaingnya. Dalam kajian ekonomi media, konsentrasi pasar dapat diukur dengan dua cara, pertama dengan mengukur persentase pasar berdasarkan data sirkulasi dan rating. Kedua bisa diukur juga dengan menghitung persentase pendapatan yang dikontrol oleh perusahaan. Berdasarkan model tersebut, *integrasi vertical* menggambarkan keberhasilan penggabungan atau kerja sama beberapa industri. Sementara integrasi horizontal terjadi apabila beberapa media bergabung kedalam satu wadah.

Diferensiasi produk menggambarkan ragam dan variasi produk yang dihasilkan media. Setiap industri media biasanya menghasilkan tingkat derajat diferensiasi yang tinggi atau produk dan jasa yang mereka berikan agar mereka memiliki "*monopoli power*". Setiap stasiun radio menawarkan berbagai pilihan program, hiburan, jenis lagu, karakteristik penyiar, dan marketing yang berbeda satu dengan yang lainnya. Diferensiasi adalah tindakan merancang sebuah set perbedaan yang berarti untuk membedakan, penawaran perusahaan dari perusahaan pesaing.<sup>10</sup> Kuncinya adalah diferensiasi produk itu sulit untuk ditiru karena dikerjakan oleh sumber daya manusia yang bermutu. Robert G Pccard (2002) mendefinisikan diferensiasi sebagai sebuah strategi dimana sebuah strategi diferensiasi perusahaan dapat memberikan perbedaan yang lebih unik dari pada pesaing, sehingga dengan perbedaan itu konsumen akan memiliki nilai yang lebih tinggi.<sup>11</sup> Diferensiasi

---

<sup>10</sup> Kotler, Phillip, Marketing Management, The Millenium Edition, International Edition, New York Prentice Hill.

<sup>11</sup> Picard (1989) The Concept and Role of the Market in Media Economics. New Yor, Fodham Univ Press.

tersebut dapat diwujudkan dalam program yang bersifat menghibur dan informatif. Akan tetapi differensiasi dalam sebuah stasiun radio hanya bisa diwujudkan oleh sebuah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kreativitas yang tinggi, sehingga perusahaan dapat output rogram dan strategi yang penuh inovasi dan memperoleh respon yang baik dari pendengar. Sebuah media radio yang berhasil melakukan differensiasi yang menjadi *trendsetter* dalam bisnis industri radio.

Rosse dan Der touzes (1978) menyatakan media secara alamiah adalah produk yang memiliki keragaman. Keragaman atau variasi ini terjadi untuk menghindari persaingan secara langsung yang dihadapi pengelola media dalam situasi pasar yang homogen. Adanya variasi ini merupakan strategy dari pasar oligopoly untuk bersaing dalam pasar monopolistic untuk memenuhi selera konsumen yang homogen. Sehingga keberagaman muncul akibat beragamnya perusahaan yang ada.<sup>12</sup>

Sementara halangan untuk media (*Barriers to entry*) muncul sebagai konsekuensi dari upaya masing – masing media untuk mengembangkan produk mereka. Dalam hal ini, differensiasi produk yang dilakukan oleh setiap industri radio sudah pasti memerlukan modal yang lebih besar dan sumber daya manusia yang lebih handal. Sedangkan melalui cost structure, analisa bisa dilakukan melalui klasifikasi jenis beserta besar pengeluaran untuk mendukung industri media disini, cost sstructure terdiri dari fixed cost dan variable cost. Media tidak akan lepas dari strukturnya, yaitu semua hal yang berhubungan dengan sistem media, termasuk keuangan dan bentuk organisasi, kepemilikan, bentuk regulasi, infrastruktur, fasilitas distribusi dan lainnya. Berbagai penggambaran *market structure* dalam persaingan industri radio inilah yang kemudian akan mempengaruhi *conduct* dalam stasiun radio.

---

<sup>12</sup> Rosse dan Der touzes (1978) dalam Fu Wayne (2003) Applying the Structure-Conduct-Perfomance framework in Media Industry Analysis, IMM- The International Journal on Media Management vol 5 no IV Nanyang Technological University, Singapore

### 2.2.2 Market Conduct

*Market Conduct* adalah upaya untuk melihat strategi yang ditempuh oleh Radio 987 Gen FM untuk memenangkan persaingan kompetisi berdasarkan posisinya dalam market structure. Proses yang terjadi di dalamnya bagaimana strategi dibuat dan diformulasikan. Strategi dilakukan dengan menggunakan analisis, penentuan dan aksi yang dilakukan stasiun radio untuk membuat dan melanjutkan keunggulan *comparative*.<sup>13</sup> Pada bagian ini setiap media pasti memberikan content yang berbeda dibandingkan media lainnya.

Secara umum bahasan mengenai penawaran (*supply*) sebuah produk adalah mendiskusikan bagaimana perilaku produsen berbagai barang dan jasa dalam melaksanakan bisnis, khususnya dalam hal penyediaan (*supply*) barang dan jasa yang menjadi komoditas bisnisnya. Selanjutnya para pelaku ekonomi, khususnya produsen, perlu punya strategi bersaing yang handal untuk mencapai tujuan bisnisnya. Untuk penawaran produk dari Ekonomi dan Bisnis Media, ada pembahasan tersendiri pada uraian selanjutnya

Keunikan dari Ekonomi dan Bisnis Media khususnya Media penyiaran (*Broadcast Media*) adalah produksi Media, menciptakan permintaannya sendiri, atau dengan jargon ekonomi dikenal dengan istilah "Supply Creates its Own Demand". Dengan adanya produk Media, apalagi media penyiaran (*broadcast media*), baik Elektronik, seperti TV dan Radio maupun cetak, seperti surat kabar dan majalah, maka hal ini akan menimbulkan permintaan iklan (*Advertising Demand*).<sup>14</sup>

Media memiliki dua (2) kelompok konsumen (*dual consumers*), yaitu :

- a. Konsumen: para pembaca, pendengar, maupun para penonton media
- b. Konsumen berupa pemasang iklan.

---

<sup>13</sup> Chan-Olmsted ,Sylvie (2006). *Competitive Strategy for Media Firm : Strategic and Brand Media Management in Changing Media Markets*. New Jersey : Lawrence Elrbaum Associates, Inc

<sup>14</sup> *Ibid*

Walaupun produk media ditujukan untuk memuaskan konsumen media, yaitu masyarakat pembaca (untuk media cetak), atau pendengar (untuk Radio), atau penonton (untuk Televisi), maupun pengguna (untuk media interaktif, atau *On line media*). Konsumen kelompok ini, adalah konsumen yang menikmati sajian produk (*content*) media, namun bukan sumber pendapatan utama bagi media, atau tidak memberikan pendapatan yang besar bagi media. Untuk menawarkan produk media kepada konsumen, Perusahaan Media, mempunyai 2 (dua) kelompok konsumen yang harus diperhatikan, yaitu:

Pertama produk untuk melayani pemirsa/penonton/pembaca → Keinginan pemirsa perlu di perhatikan, supaya citra, *coverage* dan *ratingnya* bagus.

Kedua (membangun citra dan reputasi, sehingga punya rating bagus ), untuk Mendapatkan iklan dari para para pemasang iklan.

Secara konsep bisnis, produksi adalah kegiatan menghasilkan sesuatu, baik berupa barang, maupun jasa untuk memuaskan konsumen. Untuk produk media saat ini, adalah berupa informasi, yang dikemas dalam bentuk berita (*news*), hiburan (*entertainment*), maupun pendidikan (*education*) yang secara teknis diistilahkan dengan isi (*content*) media Dengan menggunakan teknologi digital saat ini, jasa media dapat dilihat, dirasakan, dan disimpan. Produksi (*output*) media adalah informasi, yang dikemas dalam bentuk berita (*news*), hiburan (*entertainment*), maupun pendidikan (*education*). Produksi berupa informasi ini pada gilirannya menghasilkan peringkat (*rating*) dimata konsumen, yang pada akhirnya mengundang permintaan (*demand*) dari para pemasang iklan pada media tersebut. Dalam pengertian sehari hari, produksi adalah mengolah *input*, baik berupa barang atau jasa, menjadi *output* berupa barang atau jasa yang lebih bernilai atau lebih bermanfaat dimata konsumen. Untuk menghasilkan produk dengan kriteria tersebut, diperlukan beberapa tahapan dan faktor produksi, yang satu dengan lainnya harus seimbang (*compatible*) dan harmonis (*harmony*). Guna menjaga proses produksi dengan kriteria diatas, maka dalam menghasilkan produk media diperlukan suatu



rantai nilai produksi media (*Product Media Value Chain*), dari setiap tahapan proses produksi.<sup>15</sup>

Walaupun kelompok konsumen ini bukan sumber pendapatan utama bagi media namun peranannya sangat strategis, dalam menentukan nilai (*rating*) suatu (*content atau acara*) media dimata penikmatnya. Banyak terlihat majalah dan surat kabar gratis yang terbit di perkotaan, dan berkembang terus, mengindikasikan bisnis tersebut hidup dengan iklan. *Rating* yang didapat dari konsumen pertama ini, selanjutnya menjadi modal bagi Media yang bersangkutan untuk mendapat iklan, dari pemasangnya. Pemasang iklan mendatangkan pendapatan pada perusahaan media. Oleh karena itu, maka potensi iklan, sangat berperan dalam menentukan pendapatan atau hidup matinya (*existensi atau survival*). Media yang tidak mendapat iklan, tentu pendapatannya akan sangat kecil, atau bahkan tidak ada, sehingga membuat media tersebut tidak bisa *survive*. Dengan demikian, maka dapat dirumuskan, bahwa penawaran produk oleh Bisnis Media dimotivasi oleh prospek, atau pendapatan Iklan yang mungkin didapat oleh perusahaan. Artinya, sepanjang ada prospek iklan yang cukup, maka produsen media, akan menawarkan produksinya ke masyarakat.

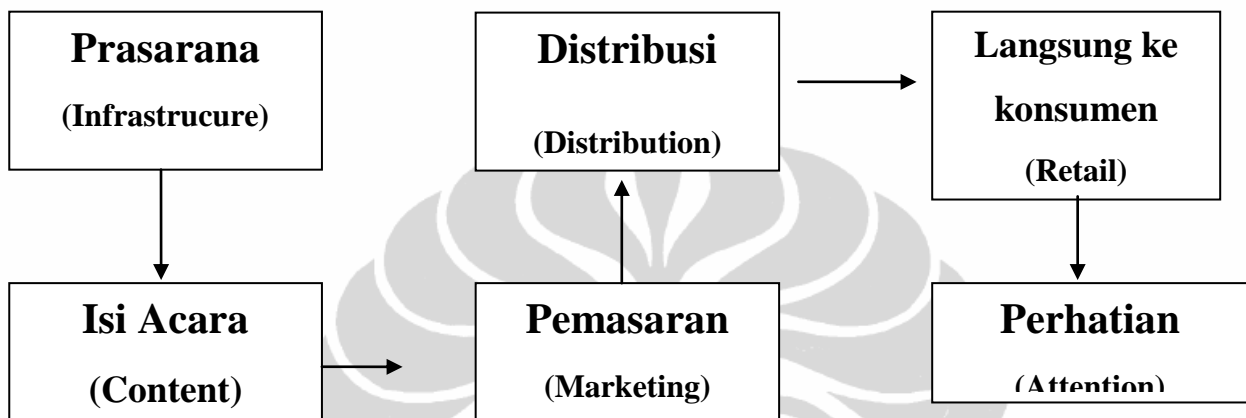
Pada prinsipnya, industri media adalah industri penyediaan konten, berupa paket informasi yang memperkaya intelektual, emosional, dan spritual konsumen. Tujuan dari produksi konten media adalah menarik perhatian konsumen untuk memaksimalkan pendapatan media. Penciptaan konten media dilakukan oleh pembuat film, penulis, jurnalis, musisi, para produser televisi dan radio. Untuk menciptakan kontent media, diperlukan faktor dan rantai nilai media. Semua faktor dalam rantai nilai produk media adalah *interdependen*. isi media tidak memiliki nilai kecuali bila sudah sampai kepada Konsumen, Demikian juga dengan infrastruktur dan *outlet* distribusi tidak memiliki nilai tanpa konten Melalui faktor

---

<sup>15</sup> Picard (1989) *The Concept and Role of the Market in Media Economics*. New Yor, Fodham Univ Press.

dan rantai nilai ini, dihasilkan produk media, yang dapat memuaskan konsumen (pemirsa, pendengar dan pembaca). Bila konsumen puas, maka akan dihasilkan peringkat (*rating*) yang bagus, selanjutnya dapat menarik para pemasang iklan.

Enam (6) faktor dan rantai nilai produksi media



Gambar 2.2 Rantai Nilai Produksi Media (Media Product Value Chain)

### 1. Prasarana (*Infrastructure*)

Prasarana dari produksi informasi media adalah ketersediaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (*Information, and Communication Technology, ICT*). Dengan demikian, maka suatu perusahaan media yang ingin produknya mendapat peringkat (*rating*) yang tinggi (baik) dimata konsumen, tentunya harus memiliki, atau menguasai, atau paling tidak punya akses pada ICT yang memadai. Disini saya mencoba mengambil contoh dari bisnis media radio yang memiliki prasarana antara lain :

- Pemancar
- PC dan Monitor
- Mixer Audio
- Software RCS
- Microphone

- OB Van

## 2. Isi (*Content*)

Produk berupa materi atau acara yang disiarkan untuk konsumen. Seperti disinggung dimuka, 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 (*creativity*) dari pengelola media.

Berkaitan dengan kreativitas ini, beberapa ada 4 cara pandang atau *paradigma* dalam berproduksi, harus berubah dari cara produksi bisnis pada umumnya, yaitu <sup>16</sup>

- Dari semua terlarang, kecuali yang diperbolehkan (*Everything is forbidden unless it is permitted*) berubah menjadi: Semua boleh kecuali yang nyata nyata dilarang (*Everything is permitted unless it is forbidden*)
- Dari budaya paternalistik, berubah menjadi budaya Egaliter, yaitu tergantung pimpinan yang mengetahui apa yang terbaik bagi perusahaan/organisasi/konsumen (*He/she know what's best*) menjadi tergantung individu dilapangan (*you know what's best*).
- Ide produksi lebih banyak dalam bentuk perintah (pimpinan) ke anak buah (*Top-down*) berubah menjadi usulan produksi dari anak buah ke pimpinan (*Bottoms-up*)
- Dari sistem produksi semua dikendalikan pimpinan (*Full Command and Control*) berubah menjadi sistem produksi yang dikendalikan oleh produser dilapangan (*Less command and control*)

---

<sup>16</sup> Alan B. Albaran, *Media Economics (Understanding Market, Industries, Concept)* Iowa State Universty press

### **3. Pemasaran (*Marketing*)**

Menyangkut apa yang dipasarkan atau dijual media untuk konsumen (*What media is bought and sold*). Yang dipasarkan oleh media, adalah isi (*content*) dan citra (*image*), dalam bentuk peringkat, atau *rating* oleh konsumen. Dengan demikian maka pengelola media harus memahami betul keinginan konsumen disatu sisi, dan keinginan pemasang iklan disisi lain, kemudian mengemasnya dalam produk media yang handal. Sehubungan dengan hal ini diperlukan penelitian pasar & konsumen (*Marketing & Consumer research*), secara berkelanjutan

### **4. Penyebaran (*Distribution*)**

Menyangkut penyebaran produk media kekelompok konsumen yang dituju. Untuk media cetak, hal ini berkaitan dengan Transportasi & logistik dari perusahaan. Persoalan ini terkait dengan kepemilikan atau akses pada sumberdaya transportasi dan logistiknya. Bagi media cetak yang tidak memiliki cukup armada transportasi, dan logistik, biasanya dilaksanakan melalui *outsourcing*, atau kontrak dengan perusahaan distribusi. Untuk ini maka pemilihan perusahaan distribusi merupakan masalah krusial. Khusus untuk media elektronik, masalah penyebaran informasi ini menyangkut ketersediaan prasarana, dan penguasaan teknologi yang diperlukan untuk menyampaikan produk (siaran) ke kelompok konsumen yang dituju.

### **5. Langsung kekonsumen (*Retail*)**

Hal ini menyangkut dimana dan kapan produk media tersebut harus sampai ketangan konsumen (*Where and when media is consumed*). Produk media harus diterima konsumen pada waktu yang tepat, tanpa kendala yang berarti, sehingga produk media sampai ketangan konsumen sebelum berita tersebut menjadi basi Atau acara yang disiarkan dapat memuaskan konsumen.

## 6. Menarik perhatian (*Attention*)

Bagi konsumen (pemirsa, pendengar, atau pembaca) sekaligus juga pemasang iklan. Hal ini menyangkut masalah proses produksi yang memperhatikan rantai nilai produksi media (*Media product value chain*), khususnya bagaimana memproduksi produk media, yang menarik perhatian (*attention*) kedua sisi pasar media (*Two sided markets*) baik para pemasang iklan (*advertisers*) maupun konsumen pemirsa, pendengar, ataupun pembaca (*audiences*)

Pada industri radio, usaha ini diterapkan dengan membuat strategi produk, yaitu upaya masing – masing stasiun untuk menghasilkan format waktu, lagu dan acara yang berbeda dengan stasiun radio yang lain. Dengan kata lain, strategi program radio dan karakter radio adalah usaha masing – masing stasiun radio untuk mengembangkan content siarannya agar memperoleh atensi audiens dan pengiklan. Terdapat tiga tahapan dalam strategi program siaran radio , yaitu :

- Mendefinisikan khalayak potensial
- Menempatkan acara dan lagu di waktu yang tepat
- Menjaga loyalitas khalayak

Untuk membuat strategi ini dengan baik, stasiun radio terlebih dulu perlu melakukan penelitian awal mengenai kebutuhan pasar, baik pendengar ataupun pengiklan akan format radio yang akan dibuat. Riset tersebut juga diperlukan agar stasiun radio bisa melakukan inovasi yang perlu mereka lakukan nantinya. Dalam usaha ini, stasiun radio umumnya memiliki hambatan berupa kreativitas dan kualitas dari informasi.

*Advertising* merupakan upaya masing – masing stasiun untuk memperkenalkan sekaligus memasarkan produk yang telah mereka hasilkan sebagai hasil riset dan inovasi yang telah dilakukan. Melalui *advertising*, setiap stasiun radio

bersaing untuk mendapatkan perhatian dari para pendengarnya untuk membantu mereka dalam kompetisi merebut pengiklan yang ditempuh melalui strategi pricing.

### 2.2.3 Kinerja Pasar (*Market Performance*)

Pada tahap ini, analisa dilakukan untuk melihat hasil kinerja dari stasiun radio 987 Gen FM dalam persaingan merebut pendengar dan pengiklan. Kinerja dalam hal ini meliputi efisiensi kerja stasiun radio dan kualitas produk yang dihasilkan beserta perkembangan sebuah stasiun radio. Efisiensi kerja dalam *product efficiency* adalah bagaimana sebuah perusahaan mampu memaksimalkan kekayaannya, sehingga *technical efficiency* merupakan penggunaan sumber daya yang paling efektif untuk member hasil yang maksimal terhadap output yang dihasilkan<sup>17</sup>. Sedangkan untuk *allocative efficiency*, pasar berfungsi dalam kapasitas optimal untuk memberikan keuntungan dan manfaat kepada *consumer* dan *producer*. *Market performance* juga melihat kemampuan perusahaan dan pasar secara keseluruhan untuk meningkatkan *output* dari waktu ke waktu.

Berangkat dari konsep media performance diatas, dapat dilihat kedudukan khalayak, utamanya melalui kebutuhan utama mereka atas program acara dan lagu dalam industri radio. Perspektif ini diperkuat dengan prinsip komodifikasi media yang melihat persaingan industri radio sesungguhnya merupakan kompetisi dalam merebutkan khalayak pendengar dan pemasang iklan. Dua variabel tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan karena saling mempengaruhi. Keberhasilan sebuah perusahaan dalam industri radio dan memperoleh pengiklan yang besar dipengaruhi oleh jumlah besar kecilnya pendengar yang menaruh atensi kepada sebuah stasiun radio terhadap program dan lagu yang mereka sajikan. Atensi dari pendengar tersebut kemudian mempengaruhi dan berdampak pada rating sebuah

---

<sup>17</sup> Albaran, Alan B (1996) "Why Study Media Economics" in Media Economics, Iowa State University Hal 39

stasiun radio yang dalam hal ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan sebuah stasiun radio memenuhi harapan dan keinginan pendengarnya.

Dalam konteks ekonomi, sebagaimana yang telah dipaparkan dalam prinsip komodifikasi diatas, sebuah perusahaan media radio pada dasarnya mempunyai dua pasar yaitu pendengar dan pengiklan. Oleh karena itu, pertumbuhan industri media khususnya radio bisa dilihat dari bagaimana evolusi khalayak dan ekspansi dari industri pengiklan. Dalam hal ini, munculnya industri radio sangat erat hubungannya dengan pertumbuhan khalayak yang juga tidak bisa lepas dari pertumbuhan ekonomi nasional. Selain itu, pertumbuhan ekonomi industrial termasuk di dalam pola konsumsinya yang menjadi satu segmen penting dalam pertumbuhan khalayak radio. Pertumbuhan khalayak tersebut penting karena khalayak dalam hal ini berfungsi sebagai komoditas yang kemudian dijual kepada pasar yang meresponnya melalui kegiatan periklanan yang ditayangkan atau disiarkan oleh media tersebut.

Hubungan antara *market structure* dan *market performance* dijelaskan dalam teori – teori hubungan antara *market competitiveness* dan *product diversity and quality*. Korelasi negatif antara *market competition* dan *media performance* hanya dalam *market concentrated media structure*, media bisa mempunyai sumber daya financial yang mencukupi untuk mengembangkan produk – produk baru yang bermutu (Burnet, 1992) sementara itu dalam struktur kompetitif media hanya bersaing untuk merebut mayoritas pasar, kurang untuk melakukan inovasi, dan akhirnya mengarah pada homogenisasi. Sedangkan korelasi positif antara *market competition* dan *media performance* dalam struktur pasar yang kompetitif, tiap media berusaha untuk mencari pasarnya sendiri, dan mendorong kearah diversifikasi produk ( Coser et al, 1982 , Ryan 1985)

### 2.2.4 Oligopoly

Salah satu bentuk dari industrial organizational adalah bentuk Oligopoly. Menurut Luis M.B Carbal meski struktu pasar secara garis besar digolongkan menjadi dua bagian yaitu monopoli dan persaingan sempurna, namun pada kenyataannya kita lebih sering mendapati industri – industri terdiri dari beberapa perusahaan besar yang melakukan pasar persaingan sempurna yang kita dapati dalam pasar oligopoly jika perusahaan dalam pasar tersebut lebih dari dua , atau duopoly jika dalam perusahaan tersebut terdapat dua perusahaan yang bersaing.

Carbal membagi bentuk pasar oligopoly kedalam dua bentuk : model bertand dan model cournot dimana kedua model tersebut menunjukkan proses bagaimana ketergantungan diantara keputusan strategis yang dibuat diantara perusahaan – perusahaan yang tergantung pada perusahaan itu dan perusahaan lainnya. Perilaku perusahaan di pasar oligopoly saling ketergantungan sehingga mendorong adanya kolaborasi atau non-kolaborasi., karena ada dua model oligopoly yaitu model kartel dan model persaingan (*contestable market model*). Struktur pasar persaingan oligopoly memiliki ciri relatif sulit untuk keluar masuk industri (terutama untuk masuk) sehingga untuk tetap dapat bertahan hidup dalam pasar oligopoly, sebuah perusahaan harus mempunyai strategi yang bersifat dinamis.

### 2.3 Strategi dan Posisi Pasar (*Market Strategy and Market Position*)

Dalam pasar oligopoly terdapat beberapa pelaku pasar besar yang memimpin pasar, namun tidak satupun bisa mengontrol harga, tetapi tindakan salah satu pihak bisa berpengaruh terhadap yang lain dan terhadap harga pasar. Dalam tipe pasar ini terdapat *market leader* yang memiliki peluang untuk memenuhi pasar dengan beragam karakteristik produk dibandingkan dengan pemain pasar lainnya karena



market leader diuntungkan dengan posisinya sebagai *first mover*.<sup>18</sup> Perusahaan First Mover yang menjadi pemain utama dalam pasar memiliki keuntungan strategi diantaranya ; skala ekonomi lebih besar, lebih berpengalaman, biaya perpindahan tinggi bagi pengadopsi dan awal, bisa menentukan aturan main dalam pasar, keunggulan distribusi, mempengaruhi kriteria pemilihan dan sikap konsumen, dan memiliki kemungkinan untuk memiliki sumber daya langka. Selain itu sebagai perusahaan *first mover* biasanya masuk dengan skala besar, lini produk luas, kualitas produk tinggi, dan pengeluaran promosi tinggi.

Walker, Boyd dan Larreche (1999) menyatakan *new comer* yang juga merupakan pengikut dari *first mover* juga memiliki keuntungan tersendiri terutama jika mereka mempelajari dan memanfaatkan kesalahan dan kelemahan yang dilakukan perusahaan *first mover* dalam hal *positioning*, produk, pemasaran, dan sumber daya yang terbatas dari perusahaan *first mover*, sehingga bisa mengaplikasikan strategi lompat katak atau perpindahan yang lebih tinggi dari pionir dengan meningkatkan teknologi produk, kualitas produk, dan layanan pelanggan.<sup>19</sup> Strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan *new comer* dibagi menjadi dua yaitu strategi sebagai challenger atau follower.<sup>20</sup>

Beberapa contoh strategi untuk Perusahaan yang menantang (*Challenger Strategy*)

- *Frontal Attack*, menempatkan produk head to head dengan produk market leader
- *Flanking Attack*, menempatkan produk berdampingan dengan produk market leader

---

<sup>18</sup> Schrer and Ross (1990), dalam Fu Wayne (2003). Applying the structure-conduct-performance framework in Media Industry Analysis. IMM-The International Journal on Media Management vol 5 no IV, Nanyang Technological Universities, Singapore.

<sup>19</sup> Ibid,

<sup>20</sup> Chan-Olmsted ,Sylvie (2006). Competitive Strategy for Media Firm : Strategic and Brand Media Management in Changing Media Markets. New Jersey : Lawrence Elrbaum Associates, Inc

- *Encirclement Attack*, menempatkan produk dengan mengepung produk market leader
- *Guirella Attack*, menempatkan produk secara sembunyi – sembunyi terhadap produk market leader.

Sedangkan beberapa contoh strategi Perusahaan yang mengikuti (*Follower Strategy*)

- *Countifier*, menduplikasi produk market leader dan menjual ke “black market”
- *Cloner*, meniru produk market leader dengan sedikit variasi
- *Imitator*, meniru beberapa hal produk market leader dengan tetap tetap menjaga differensiasi
- *Adapter*, meniru dan memperbaiki sejumlah hal dari produk market leader.

### 2.3.1 Strategi Bisnis Ekonomi Media

Mengamati ekonomi media pada hakikatnya adalah mempelajari perilaku pelaku industri media dalam menjalankan usaha atau pekerjaannya, yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku masyarakat khalayaknya. Secara umum perilaku masyarakat diarahkan dan dimotivasi oleh nilai – nilai (*values*) yang ada di masyarakat. Misalnya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumsi di masyarakat dipengaruhi oleh hukum ekonomi. Semua konsumen cenderung membeli yang termurah dengan kualitas yang terbaik yang dikenal dengan jargon perilaku konsumen. Begitu juga dengan produsen, semua cenderung mencari laba sebesar mungkin dan selama mungkin sehingga akan memproduksi mencari laba maksimum yang dikenal dengan perilaku produsen. Begitu juga dengan perilaku pasar yang secara alamiah akan menuju keseimbangan. Sebagai contoh mekanisme pasar yang umum adalah harga ditentukan oleh keseimbangan antara penawaran dan

permintaan. Bila penawaran tetap sementara permintaan berubah maka harga akan berubah, begitu juga sebaliknya. Semua perilaku ekonomi masyarakat ini tunduk pada mekanisme pasar.

Dalam sebuah bisnis merupakan kegiatan memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan konsumen dan pihak terkait (*stakeholder*) lainnya dalam rangka mencari laba. Dengan demikian bisnis yang layak dilakukan adalah bisnis yang menghasilkan laba. Untuk mendapatkan laba perusahaan perlu melakukan aktivitas produksi yang berakibat timbulnya biaya. Agar perusahaan dapat mencapai tujuannya, diperlukan pendapatan yang memadai sehingga dapat menutup biaya yang dikeluarkan dan menyisakan kelebihan yang disebut laba. Setiap perusahaan akan berusaha untuk mendapatkan laba sebesar atau seoptimal mungkin. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus memperoleh pendapatan sebesar mungkin dan menekan biaya sekecil mungkin, ini yang dikenal dengan istilah optimasi. Pendapatan dari perusahaan berasal dari penjualan, selanjutnya hasil penjualan yang diterima perusahaan berasal dari produksi barang dan jasa yang dilakukannya. Dengan demikian semakin tinggi produktivitas perusahaan makin besar pendapatannya dan semakin tinggi efisiensi proses produksi, makin rendah biaya sehingga makin besar laba yang didapatkan perusahaan.<sup>21</sup>

Bisa disimpulkan strategi bisnis sebuah industri bagaimana produktivitas dan efisiensi merupakan hal yang strategis. Produktivitas pada industri media berkaitan dengan masalah produksi bagaimana sebuah media tersebut bisa menarik perhatian konsumen, media berupa pembaca, pendengar, atau penonton sehingga bisa menghasilkan peringkat atau *rating* yang dapat mengundang pemasang iklan. Efisiensi berkaitan dengan masalah biaya seperti fungsi biaya, karakteristik biaya, dan hal – hal yang berkaitan dengan biaya. Biaya adalah pengeluaran yang timbul karena adanya eksploitasi faktor untuk menghasilkan produksi. Dari sisi ini terlihat

---

<sup>21</sup>Noor, F Henry, *Ekonomi Media*, Raja Grafindo Persada (2010) hlm 215

bahwa antara biaya dan produksi berhubungan dan bersinergi secara fungsional dalam menghasilkan bisnis.<sup>22</sup>

#### 2.4 Konsep Strategi Acara/Isi (*Content Strategy*)

Pada dasarnya perusahaan media menghasilkan produk atau jasa yang berlainan berdasarkan keputusan bagaimana pilihan *content* sebaiknya dibuat. Keputusan tersebut terkait dengan posisi media dalam *market structure*, apakah media tersebut berposisi sebagai market leader, market follower atau market challenger. Content dalam industri radio hanya terdiri dari 2 yaitu materi kata dan lagu. Radio merupakan salah satu diantara banyak media massa yang dapat digunakan secara efektif dalam menyampaikan pesan komunikasi, karena banyak memiliki keuntungan, seperti radio tidak menuntut pendengar untuk memiliki keterampilan khusus, radio dapat mencapai pendengar yang berpenghasilan rendah dan tinggi, radio menyajikan hiburan, mudah dibawa, harganya terjangkau, dan lain-lain (Levin and Gillespie, 1992 : 17).

Dalam proses penyampaian pesan berupa program, radio harus menempatkan dirinya menjadi sebuah perantara yang memegang sebuah peran yang dibutuhkan oleh pendengarnya. Peran media radio sebagai media komunikasi penyiaran menjadi amat penting, karena itu radio memiliki ciri-ciri yang spesifik, yaitu (Becker and Connor, 1992 : 37):

- Keserempakan
- Mampu menjangkau daerah yang tidak terbatas
- Bisa dimengerti oleh masyarakat yang buta huruf
- Pemilihan pendengar
- Bukan merupakan medium musiman

---

<sup>22</sup> Noor, F Henry, *Ekonomi Media*, Raja Grafindo Persada (2010) hlm 215

- Bersifat imajinatif
- Radio bersifat mobilisator
- Menghanyutkan pendengar.

Ciri-ciri itulah yang membuat Radio menjadi berbeda dibandingkan dengan jenis-jenis media massa yang lain. Tiap media massa mempunyai fungsi mereka masing-masing sebagai anggota dari kumpulan penyampai pesan. Semua media massa apapun jenisnya, mempunyai tujuan yang sama, yaitu menyampaikan pesan kepada khalayaknya entah itu berbentuk program, sampai iklan sekaligus. Ada beberapa fungsi dari media yang sangat mengandalkan karakter “*theatre of mind*”-nya ini, diantaranya (McQuail, 1987 : 72):

- Informasi, sebuah media radio dapat memberitakan suatu kejadian yang berkaitan dengan lingkungan terdekat sampai ke seluruh dunia.
- Identitas Pribadi, radio dapat menunjang nilai-nilai pribadi, model perilaku, dan pemahaman tentang diri pendengar.
- Integrasi dan Interaksi sosial, dimana pendengar radio sebagai khalayak bisa mendapatkan pengetahuan tentang keadaan orang lain, hingga menimbulkan empati sosial. Fungsi ini juga dapat membantu menjalankan peran sosial dari individu.
- Hiburan, radio dapat melepaskan diri seseorang dari permasalahan, dan membantu dalam memperoleh kenikmatan jiwa dan estetis.

Isi dari sebuah media menjadi satu tolak ukur bagi perusahaan media tersebut untuk mencari tahu jati diri mereka. Bagi sebuah media elektronik radio, isi berupa program-program apa saja yang akan disiarkan menjadi satu daya jual dari stasiun radio yang bersangkutan. Windahl (1992) memberikan beberapa kategori yang berhubungan dengan media dan isinya, salah satunya adalah seperti apa isi program dari sebuah media. Oleh karena itu pada variabel isi media atau *media content* radio sebagai media lama terdapat tiga dimensi, yaitu :

- Pemilihan Musik.
- Penyiar.
- Hadirnya bintang tamu.

Berdasarkan karakteristinya yang unik sebagai industri yang memiliki dual market dan dual produk, berbagai keputusan media tersebut dibuat untuk memaksimalkan pemasukan iklan<sup>23</sup>. Pengiklan mencari akses pada listeners dengan menggunakan content media, sehingga semakin tinggi kebutuhan pendengar terhadap content media maka semakin tinggi media memasang harga space iklan dan begitupun sebaliknya. Untuk dapat menentukan content yang tepat, dibutuhkan content strategy dalam menganggapi kebutuhan konsumen sebagai target pasar.

Penentuan *content strategy* tidak bisa lepas dari dukungan divisi *sales*, *promotion* dan *human resources*. Pelaku pasar menggunakan berbagai alat untuk mendapatkan merespon yang diinginkan dari target pasar mereka. McCarthy mengklasifikasikan alat tersebut kedalam empat kelompok besar yang dikenal dengan *Four Ps of Marketing : Product, Price, Places, and Promotion*. Kemudian Phillip Kotler merumuskan *Four Ps of Marketing* ini dengan menggunakan istilah marketing mix : *The set of marketing tools that the firm uses to pursue its marketing objective in the target market*<sup>24</sup>. Berbagai variabel marketing mix : *Product, Price, Places, and Promotion* tersebut bisa dilihat di gambar berikut ini

---

<sup>23</sup>

<sup>24</sup> Phillip Kotler, Marketing Management, The Millenium Edition, International Edition, New York Prentice Hill, Hal 15



**Gambar 2.3 Marketing Mix (Philip Kotler)<sup>25</sup>**

**Pertama**, *product* adalah *tangible object* atau *intangible service* yang diproduksi secara massal dengan volume unit tertentu. Dalam industri media contoh *tangible object* adalah CD, buku, kaset dan berbagai medium yang berbentuk lainnya. Sedangkan contoh *intangible subject* dapat berupa program acara, berita, siaran, games, software, dll. Dalam industri radio *intangible subject* berupa program siaran, lagu, *insert*, *talk segment*, *kuis*, *jingle*, *request*, *talk show*, dan *magazine*. Untuk dapat memperoleh respon yang baik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh target market baik *listeners* ataupun *advertisers*, dalam proses produksi sebuah content, sebuah stasiun radio perlu memperhatikan *product variety*, *quality*, *design*, *features*, *brand name*, dan *packaging*. Sehingga dalam memutuskan sebuah produk sangat dibutuhkan dukungan dari divisi lainnya seperti *sales*, *promotion* dan *human resources*.

<sup>25</sup> *Ibid*

**Kedua**, *Price* adalah sejumlah uang yang harus dibayarkan *costumer* untuk mendapatkan produk. Tinggi rendahnya dari harga yang harus dibayar dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *market share*, *competition*, *material cost*, *product identity*, dan pandangan *costumerier* terhadap produk tersebut.<sup>26</sup> Dalam bisnis industri radio, *price* tidak terkait dengan *costumer* karena tidak perlu membayar untuk bisa mendengar siaran dari sebuah radio. Mereka hanya perlu mengorbankan waktu mereka untuk mendengarkan siaran yang disiarkan oleh stasiun radio. Pengorbanan waktu *listeners* tersebut yang kemudian dijadikan tolak ukur sebuah stasiun radio untuk menggunakan data *rating* dan *share* yang diperoleh lembaga survey Nielsen . semakin tinggi *rating* dan *share* sebuah stasiun radio maka semakin tinggi *rate card* (list harga spot di radio) sebuah media, begitupun sebaliknya semakin rendah *rating* dan *share* sebuah stasiun radio maka semakin rendah juga *rate card* media tersebut. Sehingga sebuah stasiun radio bisa menaikkan atau menurunkan *rate card* yang dimiliki jika terdapat stasiun radio yang sejenis di dalam pasar. Selain itu masih terdapat beberapa strategi yang bisa diterapkan untuk mendapatkan pemasukan dari iklan seperti memberikan bonus, diskon, dan berbagai program lainnya kepada pemasang iklan.

Untuk jenis iklan media penyiaran elektronik ada beberapa jenis iklan yang biasanya ditayangkan atau disiarkan seperti :

- ***Spot***

*Spot* merupakan jenis iklan yang sudah siap tayang, artinya radio tinggal memutar tayangan yang sudah jadi. *Spot* pada radio biasanya hanya berupa audio dan biasanya durasinya sekitar 1 menit dengan biaya atau harga iklan yang paling mahal.

---

<sup>26</sup> *Ibid*



- ***Adlips***

Jenis lainnya adalah adlips atau iklan yang dibacakan oleh penyiar ketika jam siaran, *dengan waktu (duarsi) kurang lebih sama dengan iklan spot.*

- ***Insert***

Untuk insert biasanya disebut juga dengan istilah Advertorial. Biasanya pada media siaran elektronik, iklan ini dimasukkan ke dalam program acara media tersebut. Biasanya dalam iklan sisipan ini juga dimasukkan informasi yang lebih banyak, misalnya berupa product knowledge dari produk yang diiklankan. Iklan jenis ini bersifat soft branding namun hard selling

- ***Blocking Time***

Jenis ini termasuk iklan terselubung. Bagi perusahaan yang memiliki cukup dana, iklan ini dilakukan secara khusus, misalnya menggelar temu wicara atau talkshow sebagai media promosi bagi produknya. Lamanya *blocking time* tersebut antara 30 – 60 menit. Jenis iklan ini memiliki tariff harga yang paling mahal. Untuk iklan pada media siaran elektronik ada dua jenis waktu tayang yang ramai, banyak pendengar, atau khalayak yang biasa disebut *Prime Time*, sedangkan di waktu biasa disebut dengan *Regular Time*. Untuk *Prime Time* biasanya di pagi hari : pukul 06.00 – 10.00 WIB dan biasanya program sorenya 16.00 – 20.00 (di Gen Fm hitungan *Prime Time* sampai jam 22.00). Sementara untuk *Regular Time*, waktunya dua puluh empat jam diluar waktu prime time.

**Ketiga**, *place* yang berhubungan dengan *placement*, *distribution channel* dan *coverage*.<sup>27</sup> Dalam industri media radio, *place* berhubungan dengan penempatan karakter penyiar di jam – jam yang sudah ditentukan pembagiannya yaitu waktu *prime time* dan *regular time*. Penempatan karakter penyiar yang mengisi *slot*

---

<sup>27</sup> *Ibid*,

program juga ikut menentukan *content strategy* yang dibuat untuk kebutuhan pendengarnya. Dalam penentuan *content strategy* ini, setiap stasiun radio bisa memilih apakah dia akan menggunakan strategi *frontal attack* dengan membuat segmen dan jenis lagu yang sama *head to head* pada jam tayang yang sama dengan stasiun radio lain, atau bisa juga menempatkan segmen yang sama dan karakteristik lagu yang sama di *jam yang lain dengan stasiun pesaing*. Sedangkan *distribution channel dan coverage* dalam industri radio yaitu jangkauan radius yang bisa dicapai pemancar sebuah stasiun radio dalam jaringannya yang lokal, sehingga semakin luas jangkauan *listeners* semakin besar juga peminat pemasangan iklan untuk menempatkan iklan produknya, karena dapat memperoleh efisiensi yang tinggi.

*Promotion* mempresentasikan semua kegiatan komunikasi pemasaran yang dilakukan pelaku pasar dalam *market place*. *Promotion* memiliki empat elemen penting diantaranya , *advertising, word of mouth, public relation dan point of sale*.<sup>28</sup> Dalam industri radio, keempat elemen tadi bisa dilakukan bersamaan dalam promosi sebuah *content* siaran. *Advertising* adalah kegiatan komunikasi pemasaran yang dilakukan dengan membayar ruang dan waktu media untuk mempromosikan produknya. *Public relation* adalah bentuk komunikasi yang tidak terbayar secara langsung, termasuk juga di dalamnya terdapat *press release, sponsorship deals, exhibitions, conferences, seminars or trade fairs and events*. *Word of mouth* adalah bentuk komunikasi pemasaran sebuah produk acara informal dari kepuasan pelanggan atau orang yang secara langsung terlibat di dalamnya. Staf bagian penjualan sangat berperan penting dalam pembentukan *word of mouth dan public relations*.

---

<sup>28</sup> *Ibid*,

## 2.5 Perilaku Konsumen dalam *Industrial Organization* Industri Radio

Pembahasan perilaku konsumen memiliki *relevansi* penting dalam industri radio, hal ini disebabkan *content strategy* sebuah media, sangat dipengaruhi oleh mekanisme penawaran dan permintaan yang terwakili oleh riset *rating and share* Nielsen. Suka tidak suka dan seperti sudah menjadi harga mati bahwa survey Nielsen telah menjadi satu – satunya tolak ukur dan menjadi bagian dalam *market structure* industri radio yang kemudian menjadi penentu dalam *content strategy* yang dilakukan stasiun radio.<sup>29</sup> Sebagai dasar dari *rating* dan *share* adalah konsep perilaku konsumen dan khalayak. Konsep konsumen dan khalayak berbeda juga sudah dikaitkan dengan media. Perbedaan kedua konsep tersebut menjadi penting dan mempengaruhi bagaimana mereka beraktifitas, diukur, dan dipahami.<sup>30</sup> Perbedaan pengertian antara khalayak dan konsumen adalah, khalayak lebih berfokus pada tidak saja pembelian tapi pada penggunaan perhatian, waktu atau atensi terhadap produk atau jasa seseorang. Sedangkan konsumen lebih kepada individu yang melakukan pembelian terhadap suatu produk melalui pertukaran uang.

### 2.5.1 Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen (*Consumer Behaviour*) adalah berbagai proses motivasi dan aktivitas kelompok orang dalam mencari, memilih, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan menentukan barang dan jasa yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya<sup>31</sup>. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi konsumen dalam menentukan pilihannya yang dijelaskan dalam bagan berikut ini :<sup>32</sup>

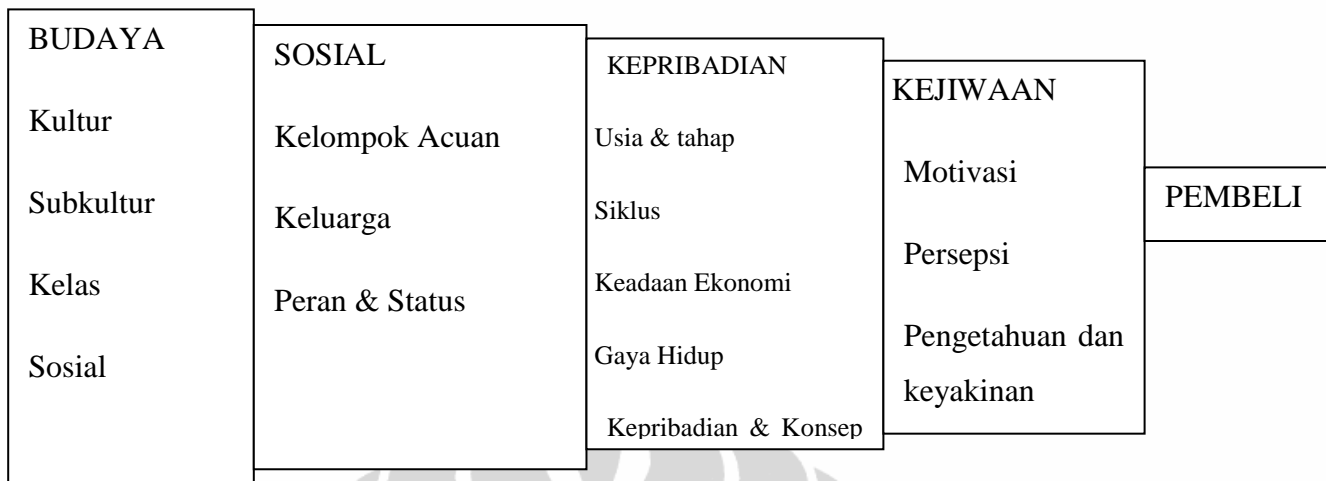
---

<sup>29</sup> Wawancara dengan Adrian Syarkawi ( Direktur Utama Mahaka Radio) Senin 28 November 2011

<sup>30</sup> Picard, Robert G 2002. *The Economics and Financing of Media Companies*, Hal 102

<sup>31</sup> Belch, G. E, & Belch, M.A *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective* , (6<sup>th</sup> : New York : NY: Mcgraw-Hill 2004)

<sup>32</sup> Kotler, Phillip, *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol*” Prentice Hall, PT Prenhallindo Jakarta 1997



Faktor budaya memiliki pengaruh yang luas dan mendalam terhadap perilaku konsumen. Peran budaya, sub budaya, dan kelas sosial konsumen sangatlah penting.<sup>33</sup> Pertama, budaya sebagai penentu keinginan dan perilaku yang paling mendasar. Seseorang mendapatkan nilai, persepsi, preferensi, dan perilaku dari keluarga dan lembaga – lembaga penting lainnya. Kedua, sub budaya setiap budaya terdiri dari sub budaya yang lebih kecil yang memberikan lebih banyak ciri – ciri dan sosialisasi khusus anggotanya. Sub budaya terdiri dari suku, ras, agama, bangsa, dan daerah geografi. Ketiga, kelas sosial pada dasarnya semua masyarakat memiliki kelas strata. Stratifikasi lebih sering ditemukan dalam bentuk kelas sosial. Kelas sosial sendiri adalah pembagian masyarakat yang relatif homogen dan permanen, yang tersusun secara hirarkis dan memiliki anggota dengan nilai – nilai, minat, dan perilaku yang serupa.

Perilaku seorang konsumen juga dipengaruhi oleh faktor – faktor sosial seperti kelompok acuan, keluarga, serta peran dan status. Pertama, kelompok acuan adlaah banyak kelompok yang mempengaruhi perilaku seseorang. Kelompok seseorang terdiri dari semua kelompok yang mempunyai pengaruh langsung terhadap sikap dan perilaku seseorang. Kedua, keluarga adalah organisasi pembelian

<sup>33</sup> Ibid,

konsumen yang paling penting dalam masyarakat. Anggota keluarga merupakan kelompok acuan primer yang paling berpengaruh. Ketiga, peran dan status yang berarti dimana seseorang berpartisipasi dalam banyak kelompok di dalam hidupnya seperti di dalam keluarga, organisasi, klub, dan sebagainya. Posisi seseorang dalam tiap-tiap kelompok tersebut mempengaruhi pola dan perilakunya yang dapat didefinisikan sebagai peran dan status.

Keputusan konsumen juga dipengaruhi oleh faktor – faktor/karakteristik pribadi. Karakteristik tersebut adalah usia dalam tahap dan siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, serta kepribadian dan konsep diri konsumen. Pertama (usia dan tahap siklus hidup) orang membeli barang dan jasa yang berbeda sepanjang hidupnya. Konsumsi juga dibentuk melalui siklus hidup keluarga. Produsen sering memilih kelompok berdasarkan siklus hidup sebagai pasar sasaran mereka. Kedua, pekerjaan juga ikut mempengaruhi pola konsumsi setiap konsumen. Produsen berusaha untuk mengklasifikasikan kelompok pekerjaan yang memiliki minat diatas rata – rata atau produk dan jasa mereka. Ketiga, keadaan ekonomi yang membuat pilihan produk sangat berpengaruh terhadap penjualan produsen. Keadaan ekonomi terdiri dari jumlah penghasilan yang dibelanjakan (tingkat, kestabilan, dan pola waktu), tabungan dan aktiva (persentase yang lancar/likuid), hutang, kemampuan untuk meminjam, dan sikap atas belanja dan menabung. Keempat, gaya hidup adalah pola hidup seseorang yang diekspresikan dalam aktivitas, minat dan opininya. Gaya hidup bisa dibilang juga menggambarkan :keseluruhan diri seseorang” yang berinteraksi dengan lingkungannya. Kelima, kepribadian dan konsep diri yang berarti karakteristik psikologis yang berbeda dari seseorang menyebabkan tanggapan yang relatif konsisten dan bertahan lama terhadap lingkungannya.

Faktor kejiwaan/psikologis, pilihan konsumsi seseorang juga dipengaruhi oleh empat faktor psikologis utama, yaitu motivasi, persepsi, pengetahuan serta keyakinan dan pendirian.<sup>34</sup> Pertama, motivasi seseorang yang memiliki banyak kebutuhan pada

---

<sup>34</sup> *Ibid*,

waktu tertentu. Beberapa kebutuhan bersifat biogenis ; muncul dari tekanan biologis seperti lapar, haus, tidak nyaman. Kebutuhan lainnya bersifat psikogenis yang muncul akibat tekanan psikologis seperti kebutuhan akan pengakuan, penghargaan, atau rasa memiliki. Kedua, persepsi adalah proses bagaimana seorang individu memilih, mengorganisasi, dan menginterpretasikan masukan – masukan untuk menciptakan gambaran dunia yang memiliki arti. Ketiga, pembelajaran/pengetahuan meliputi perubahan dalam perilaku seseorang yang berasal dari pengalaman. Sebagian besar perilaku manusia adalah dari hasil belajar. Keempat, keyakinan dan sikap melalui bertindak dan belajar sehingga seseorang bisa mendapatkan keyakinan dan sikap untuk menentukan posisinya. Hal ini kemudian mempengaruhi pola pembelian mereka. Keyakinan adalah pemikiran deskriptif yang dimiliki dan dianut seseorang tentang suatu hal. Sikap adalah evaluasi, perasaan emosional, dan kecenderungan tindakan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan dan bertahan lama dari seseorang terhadap beberapa objek atau gagasan.

### **2.5.2 Khalayak ( Pendengar )**

Khalayak adalah sekelompok orang yang berada di jalur komunikasi. Bukan populasi bukan juga siapa yang memiliki akses kepada medium atau saluran. Khalayak juga bisa berarti seseorang yang memilih saluran untuk digunakan. Individu – individu didalam pengertian kolektif khalayak adalah orang – orang yang berbeda dalam menggunakan komunikasi untuk memuaskan keinginan dan kebutuhannya terhadap informasi dan ide dengan cara yang berbeda. Sehingga mereka juga memiliki waktu yang berbeda dalam menggunakan media. Khalayak bagi setiap media tidak pernah sama dan stabil. Jarang ada khalayak tunggal untuk saluran media yang banyak, tetapi lebih dari satu untuk banyak saluran.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Picard, Robert G 2002. *The Economics and Financing of Media Companies*. New York : Fordham University Press, Hal 104

Khalayak saat ini memiliki banyak tuntutan yang besar dan memiliki rentang waktu yang sempit. Mereka menginginkan semua untuk dihibur, sebaik mereka menerima informasi praktis dan dengan kualitas hantaran yang tinggi. Untuk bisa mengerti khalayak saat ini setiap produsen media harus bisa memahami motivasi mereka. Kita bisa menganalisa khalayak dengan memperhatikan mereka dalam hubungan teori hirarki dari Maslow mengenai kebutuhan. Maslow mengidentifikasikan ke dalam lima tingkat kebutuhan, yaitu psikologis, rasa aman, sosial, status dan aktualisasi diri.<sup>36</sup>

Masih menurut Lawson, banyak hal yang harus diperhatikan untuk bisa membuat khalayak bertahan dalam sebuah siaran atau tayangan. Sama seperti bila seseorang berkomunikasi langsung dengan khalayaknya, mereka juga memikirkan berbagai aspek untuk menambah rentang waktu khalayak dalam bertahan terhadap sebuah bentuk komunikasi. Hal – hal teknis dalam siaran media juga ikut mempengaruhi dalam mempertahankan perhatian khalayak. Picard mengatakan, pengukuran khalayak digunakan untuk membantu posisi produk media, untuk membedakan produk mereka dengan produk lainnya kemudian bisa membedakan khalayak mereka untuk bisa menentukan pengiklan. Hasil yang ada bisa digunakan untuk membuat strategi pasar dan produk yang menggolongkan khalayak dari motif, tipe, penggunaan, minat dan kualitas penggunaan.

Dari perspektif bisnis, menciptakan kepuasan pelanggan adalah penggerak bagi suksesnya sebuah perusahaan media. Jika produk dan jasa yang dihasilkan tidak dapat memuaskan pelanggan maka yang terjadi adalah penurunan jumlah pelanggan yang berakibat menurunnya reputasi perusahaan. Untuk perusahaan media hal ini diterapkan baik untuk khalayak dan konsumen.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Lawson, Karen 1999. *Involving Your Audience, Making it Active*. Boston : Allyn dan Bacon, Hal 27

<sup>37</sup> Picard, Robert G 2002. *The Economics and Financing of Media Companies*. New York : Fordham University Press, Hal 118

### 2.5.3 Khalayak Sebagai Pasar

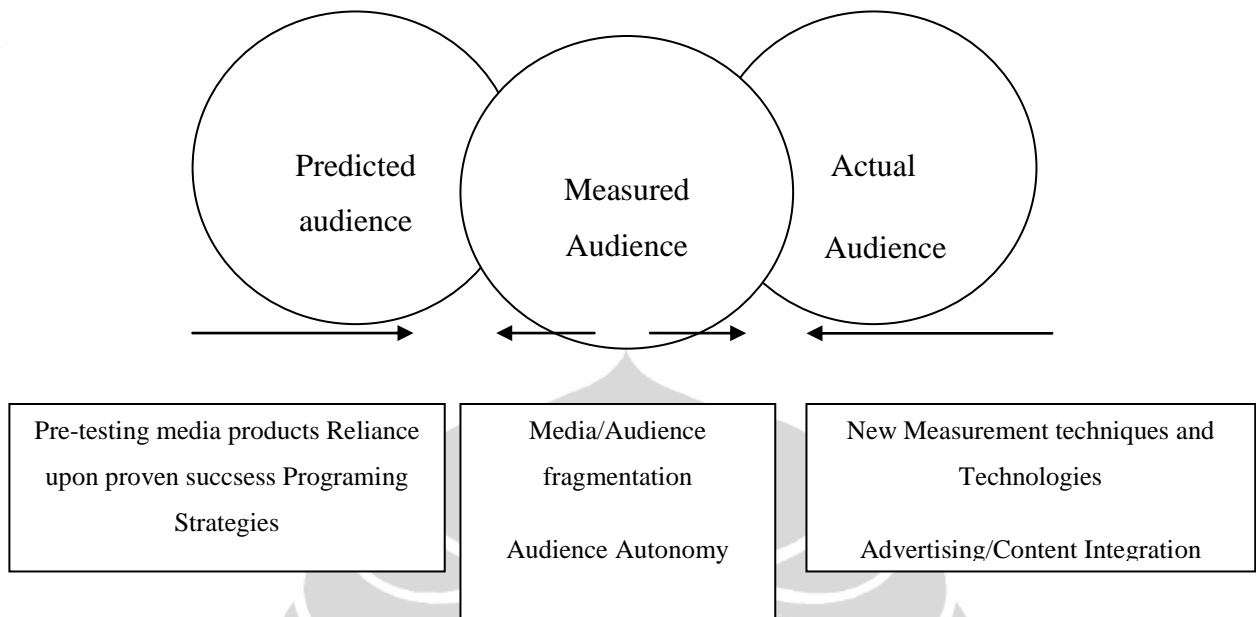
Meskipun perkembangan kebudayaan menimbulkan khalayak asli dan perkembangan politik menimbulkan konsep tentang publik, yang menimbulkan konsep “khalayak sebagai pasar” adalah perkembangan ekonomi pada abad terakhir. Produk media merupakan komoditi atau jasa yang ditawarkan untuk dijual kepada sekumpulan konsumen tertentu yang potensial, yang bersaing dengan produk media lainnya. Konsumen sebenarnya dapat diacu sebagai “pasar” yang ada kalanya menunjukkan bidang populasi spesifik, yang kadang – kadang menunjukkan sekumpulan populasi yang sudah dicirikan dengan cara tertentu lainnya (misalnya wanita muda, petani, pengusaha, dan lainnya). Khalayak dipandang memiliki signifikansi rangkap bagi media yaitu sebagai perangkat calon konsumen produk dan sebagai khalayak jenis iklan tertentu yang merupakan sumber pendapatan media penting lainnya. Dengan demikian pasar bagi produk media juga mungkin merupakan pasar bagi produk lainnya, untuk mana media akan menjadi wahana iklan dan sarana “Pengantaran” calon pelanggan produk lain. Meskipun media komersil perlu memandang khalayak tertentu dalam hubungannya dengan gaya hidup dan pola konsumsi, ada sejumlah konsekuensi pendekatan ini terhadap cara memandang khalayak.

Dalam setiap perusahaan media ada pengeluaran tetap yang harus dilakukan untuk terus bisa berinovasi dalam mempertahankan khalayaknya. Pengeluaran tersebut termasuk belanja untuk beriklan bagi program baru yang baru memasuki episode awal. Dasar dari penilaian mereka adalah kemungkinan khalayak muncul dari program baru tersebut dan merasa khalayak muncul dari kompetisi. Para peramal mengembangkan ramalannya mereka mengenai khalayak dari program baru tersebut sebagai faktor utama dalam perencanaan dan penjadwalan.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Ibid, 49





<sup>39</sup> Gambar 2.4 The Audience Product Revisted Napoly (2003) hal 170

Seperti yang digambarkan dalam *The Audience Product Revisted*, media menggunakan strategi dan taktik untuk bisa menjaga kualitas produk terhadap khalayaknya. Dalam melaksanakan strategi tersebut diperlukan kesesuaian dalam pengukuran antara *predicted audience* dan *measured audience*, dan juga antara *measured audience* dengan *actuan audience* sebagai pendorong kekuatan terhadap *center of the model*. Organisasi media meningkatkan kepercayaan melalui uji awal produk media yang diperuntukan untuk strategi *content-selection* termasuk kepercayaan terhadap kesuksesan masa lalu dan berbagai strategi program yang membawa control yang lebih besar dan dapat diprediksi melalui perilaku khalayak dan memperbaiki kesesuaian *predicted audience* dan *measured audience*. Pada waktu bersamaan perusahaan riset kepemirsaan memperbaiki teknik dan teknologi mereka dalam mengukur khalayak dan media mengeksplorasi peralatan baru yang

<sup>39</sup> Napoli, Phillip M .2003.Audience Economics Media Institutions and The Audience Market Place New York ; Colombia University Press

menggabungkan isi media dan isi iklan dalam usaha untuk membangun kesesuaian yang lebih luas pada hubungan *measured audience* dan *actual audience*.<sup>40</sup>

#### 2.5.4 Peringkat dan Penguasaan Pasar (*Rating and Share*)

Untuk mengetahui jumlah khalayaknya, setiap stasiun radio di Jakarta saat ini menggunakan ukuran rating dan share yang dilakukan oleh Nielsen, sebuah lembaga riset. Acuan angka ini selain dibutuhkan oleh perusahaan, diperlukan juga sebagai acuan kepada pemasang iklan. Rating di dalam radio berarti berupa laporan tentang komposisi khalayak dalam mengkonsumsi pada jam siaran tertentu. Sedangkan share adalah digambarkan dalam pembagian program jam siaran tertentu yang disiarkan dalam waktu yang bersamaan.<sup>41</sup> Di Jakarta, Nielsen merupakan lembaga penelitian swasta yang melakukan penelitian terhadap khalayak media. Pemilihan sample dilakukan dengan stratified random yang dijadikan panel dan tersebar di beberapa titik Jakarta dan daerah di sekitarnya ( Bekasi, Banten, Depok, Bogor, dan Tangerang).

Sampel penelitian Nielsen yang diteliti diamati dibagi dalam kelompok – kelompok :

##### **Kelompok Umur**

- 5 – 14 tahun (anak – anak)
- 15 – 24 tahun (remaja)
- 25 – 49 tahun (dewasa)
- Diatas 50 tahun

---

<sup>40</sup> Napoli, Phillip M .2003.Audience Economics Media Institutions and The Audience Market Place New York ; Colombia University Press, hal 170

<sup>41</sup> Head & Sterling : 1982 dalam Ni Made Ras Amanda G Studi Ekonomi Media : Membaca selera Masyarakat media

### **Kelompok Seks**

- Female diatas 15 tahun
- Male diatas 15 tahun
- Anak – anak ( 5 – 15 tahun) yang belum dibagi berdasarkan jenis kelamin

### **Kelompok pendidikan**

- Lulusan pendidikan dasar
- Lulusan sekolah menengah umum
- Lulusan akademi/universitas
- Kelompok pekerjaan
- Labour
- Profesional
- Housewife
- Student

### **Kelompok status ekonomi sosial**

Tingkat status ekonomi di Indonesia diklasifikasikan berdasarkan pengeluaran rumah tangganya setiap bulan, termasuk pengeluaran rutin rumah tangga pada makanan, produk pembersih, biaya sekolah anak – anak, listrik, air, rokok, gaji pembantu, bensin, dan pengeluaran rutin lainnya. Beberapa variabel yang tidak termasuk yaitu investasi, hiburan, baju, pembayaran cicilan mobil, rumah, dan credit card.

Kelas berdasarkan SSE dibagi menjadi 7 kelas yaitu :

- Kelas A1 diatas Rp 2.250.000
- Kelas A2 Rp 1.750.000 – Rp 2.250.000
- Kelas B Rp 1.250.000 – Rp 1.750.000
- Kelas C Rp 800.000 – Rp 1.250.000
- Kelas D Rp 650.000 – Rp 800.000
- Kelas E Rp 400.000 – Rp 600.000
- Kelas F dibawah Rp 400.000

Pembagian ini dilakukan agar pengukuran tidak hanya mengetahui rata – rata penonton program dalam waktu tertentu tetapi juga mengetahui demografi dan komposisi pendengarnya, sehingga bisa diketahui potensial pendengar untuk melakukan target pendengar dalam menyusun komposisi content siaran.

Untuk ukuran dalam mengukur tinggi rendahnya jumlah pendengarnya menggunakan ukuran *rating* dan *share*. *Rating* sendiri adalah persentase jumlah pendengar atau target pendengar pada satu satuan waktu tertentu terhadap populasi atau target populasi *Share* adalah perbandingan antara pendengar atau target pendengar pada satu satuan waktu tertentu di dalam frekuensi radio terhadap total semua pendengar di semua frekuensi stasiun radio.

## BAB 3

### Metodologi Penelitian

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Secara khusus penelitian ini dilakukan untuk melihat bagaimana mengelola sebuah perusahaan media khususnya radio di era sekarang ini, dimana sekarang semakin banyaknya perusahaan media. Penelitian kualitatif digolongkan dalam paradigm subjektif, reflektif atau interpretif yang berbeda dalam penelitian kuantitatif yang objektif. Lincoln dan Denzin (1994:576) menjelaskan penelitian kualitatif sebagai berikut :

*“...is and interdisciplinary, and sometimes counterdisciplinary fields. It cross-cuts the humanitie, the social sciences. Qualitative research is many things at the time. It is multiparadigmatic in focus. Its practioners are sensitive to the value of the multimethod approach. They are committed to the naturalistic perspective and to interpretive understanding of human experience. At the same time, the field is inherently political and shaped by multiple ethical and political positions.*

Pada metode kualitatif penelitian dilakukan dengan melihat konteks secara utuh, dengan focus penelitian pada proses bukan metode survey. Metode kualitatif digunakan untuk mendukung hubungan peneliti dan informan dalam penelitian kualitatif. Artinya, peneliti tidak mengambil jarak dengan informan. Sedangkan data yang dikumpulkan berupa kata – kata (informasi), gambar dan bukan angka – angka (statistik). Peneliti tidak mengolah data yang diperoleh dari narasumber menjadi data statistik.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti menaruh perhatian besar kepada masalah proses makna yang dimiliki oleh masyarakat. Hal yang diteliti lebih mengenai kehidupan, pengalaman, dan tentang cara mereka menstruktur dunia. Penelitian juga harus mengandalkan kemampuan dirinya untuk bisa menggali informasi yang akurat mengenai hal yang diteliti. Peneliti langsung terjun ke lapangan untuk bisa

memperoleh data dan menghasilkan deskripsi tentang hasil pengamatan dan wawancara mengenai proses, makna pemahaman yang dikumpulkannya. Proses penelitian kualitatif itu sendiri bersifat induktif, di mana seorang peneliti kualitatif membangun abstraksi, konsep, hipotesis, dan teori data yang berhasil diperoleh ( Creswell 1994:154)

### 3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan strategi studi kasus (*case study*). Stake dalam denzin (2000 : 435) mengatakan bahwa case study menggambarkan perhatian pada pertanyaan tentang apa yang dipelajari secara khusus dari suatu kasus. Menurut Stouffer (1941), suatu studi kasus biasanya menggambarkan hal – hal berikut : sifat kasus ; latar belakang sejarah suatu kasus ; setting fiscal ; berbagai konteks lain yang terkait seperti kondisi ekonomi, politik, hukum, dan estetika ; berbagai kasus lain yang terkait dengan kasus yang diamati dan informan yang memberikan informasi tentang yang diamati. Analisis suatu kasus melibatkan pengorganisasian data untuk selanjutnya dikaji secara mendalam dan diperbandingkan. Suatu kasus dapat berupa individu, kelompok, masyarakat, program, organisasi, budaya, kawasan atau negara. Secara umum dapat dikatakan bahwa kasus adalah segala sesuatu yang spesifik, unik dan terkait oleh sistem ( Patton, 2002 : 447)

Harrison White (1922) mengelompokan penelitian studi kasus ilmu – ilmu sosial berdasarkan tujuannya, yaitu studi kasus untuk mengidentifikasi, menjelaskan, dan untuk control. Namun demikian, menurut Stake dalam Denzin (2000;437), secara garis besar *case study* dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

*Intrinsic case study*, di mana peneliti menginginkan adanya pemahaman yang lebih baik dari kasus tertentu

*Instrumental case study*, jika kasus tertentu diuji terutama untuk memberi gambaran terhadap suatu isu atau menggambarkan kembali suatu generalisasi. Karena peneliti memiliki beberapa kepentingan, baik umum maupun khusus,

maka tidak ada batasan yang dapat dengan jelas memisahkan antara *intrinsic case study* dan *instrumental case study*.

*Collective case study*, yaitu ketika peneliti mempelajari sejumlah kasus untuk meneliti fenomena, populasi, atau kondisi umum.

Berdasarkan .tiga tipe penelitian studi kasus yang dikemukakan oleh Denzin maka penelitian ini mengkhhususkan pada penggunaan *intrinsic case study*.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.3.1 Studi Kepustakaan**

Dalam penelitian ini kasus yang dipilih adalah Stasiun Radio 98,7 Gen FM Jakarta. Metode penelitian secara singkat sesungguhnya adalah kegiatan yang dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai literature, baik dari perpustakaan maupun tempat lain. Metode ini dipilih karena sumber kepustakaan adalah acuan dalam konsep – konsep yang berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan media (khususnya radio) di dalam persaingan usaha industri dengan tipe struktur pasar *oligopoly* di Jakarta. Selain itu digunakan juga data sekunder berupa data keuangan perusahaan yang telah dilakukan oleh Radio Gen Fm serta data hasil rating dan share dari Nielsen yang dilakukan Nielsen.

#### **3.3.2 Studi Lapangan**

Dalam penelitian ini pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara mendalam (*depth interview*) terhadap informan. Wawancara mendalam merupakan wawancara tak berstruktur yang bertujuan untuk memperoleh bentuk – bentuk informasi dari semua responden, tetapi susunan kata dan urutan disesuaikan dengan ciri-ciri setiap responden (Mulyana, 2003.hal 181). Wawancara tak terstruktur dipilih karena sifatnya yang fleksibel dengan susunan pertanyaan dan susunan kata – kata

dalam setiap pertanyaan dan susunan kata dalam pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi pada saat wawancara.

### 3.4 Pemilihan Obyek Penelitian

Tidak ada kriteria baku mengenai berapa jumlah responden atau informan yang harus diwawancarai. Sebagai aturan umum, peneliti berhenti melakukan wawancara sampai data menjadi penuh. Artinya peneliti tidak menemukan aspek baru dalam fenomena yang diteliti. (Mulyana,2003 hal 182).

Dalam wawancara diperlukan informan yang tepat. Lindlof (2002 : 177) mengatakan informan yang tepat adalah yang memenuhi satu atau lebih karakteristik informan seperti berikut ini :

- Memiliki pengalaman yang panjang di bidangnya dan mampu menunjukan informan handal lainnya
- Memiliki mobilitas tinggi
- Menduduki posisi kunci di dalam wilayahnya
- Mampu memberikan konseptualisasi permasalahannya

Berdasarkan hal tersebut diatas, peneliti memilih informan yang dianggap peneliti mampu memberikan jawaban atas permasalahan yang peneliti ajukan sebelumnya. Karena itu peneliti mewawancarai Direktu Utama Mahaka Radio, Adrian Syarkawi untuk mengetahui strategi bisnis radio yang sudah dilakukan Radio Gen FM selama 4 tahun ini. Selain itu peneliti juga akan mewawancarai Program Director Gen Fm, Christie Augusta dan juga head of Sales Departement, Iwan Tanjung, untuk lebih mengetahui kelebihan dan diferensiasi Gen Fm jika dibandingkan dengan stasiun radio lainnya berdasarkan data yang sudah diolah.



### **3.5 Metode Analisis**

Secara ringkas yang dilakukan pada analisa data penelitian ini adalah berusaha memperoleh alasan – alasan yang bermakna dari para pelaku sesuatu tindakan. Maka fokusnya adalah strategi bisnis yang digali dari hasil wawancara dengan informan. Penelitian kualitatif menggunakan logika induktif abstraktif yang bertitik tolak dari khusus ke umum. Konseptualisasi, kategorisasi dan deskripsi dikembangkan atas dasar kejadian yang diperoleh ketika kegiatan berlangsung. Karenanya kegiatan pengumpulan data dan analisa menjadi tak mungkin dipisahkan atau sama lain. Sehingga hasil analisa data dapat ditemukan satuan konsep tertentu, kategori tertentu atau tema tertentu.

### **3.6 Kualitas dan Kelemahan Penelitian**

#### **3.6.1 Kualitas Penelitian**

1. Kebaruan, karena tinjauan mengenai strategi bisnis media, khususnya radiom dalam persaingan industri media yang ada saat ini dari perspektif ekonomi media belum pernah dilakukan

2. Kualitas kerangka teori yang dipergunakan terdiri dari postulat (dalil) yang telah pernah terbukti secara empiris oleh para ahli baik di bidang komunikasi maupun ekonomi serta mengikuti perkembangan mutakhir (state of the art) dalam bidang ilmu yang diteliti

Kualitas suatu penelitian dari segi signifikansi penelitian yang terdiri dari signifikansi akademis, praktis dan metodologis. Penelitian ini terdiri signifikansi akademis yang tinggi karena di Indonesia penelitian tentang strategi bisnis radio dalam persaingan industri media dengan menggunakan perspektif teori ekonomi media sangat jarang. Penelitian ini juga memiliki signifikansi praktis karena dapat memberikan inspirasi kepada para pelaku industri media bagaimana memutuskan

sebuah strategi yang optimal dengan mempertimbangkan keuntungan maksimal yang akan diperoleh dari setiap strategi yang telah diputuskan. Penelitian ini memiliki signifikansi metodologi karena strategi bisnis merupakan inti dari bagaimana sebuah perusahaan bisa terus berjalan dan bertahan ditengah ketatnya persaingannya bisnis, khususnya bisnis media yang ada saat ini.

### **3.6.2 Keterbatasan Penelitian**

Data yang dikumpulkan terutama bersumber dari wawancara mendalam, selain dari data terdokumentasi yang terkait. Dengan menggunakan metode ini maka

- Semua keterbatasan umum metode wawancara menyangkut praduga atau bias yang berasal dari peneliti ketika melakukan analisa hasil wawancara. Untuk itu peneliti berusaha meminimumkan bias melalui wawancara dengan triangulasi sumber
- Standarisasi jawaban dimana semua jawaban berasal dari sumber yang berbeda dianggap sama oleh peneliti. Untuk itu peneliti mengkonfirmasi dengan sumber lain berupa data terdokumentasi yaitu berupa data dari media cetak, internet, dan data rating, share, penerimaan iklan dan profil pendengar Gen FM yang dimiliki perusahaan.
- Keterbatasan waktu baik dari peneliti maupun informan. Terhadap keterbatasan ini peneliti melengkapi dengan data terdokumentasi yang relevan dengan masalah yang diteliti.

## Bab 4

### Hasil Penelitian

Bab ini dianalisis strategi bisnis secara keseluruhan dari Radio 98,7 Gen FM yang membuat Radio ini menempati posisi teratas di dalam persaingan industri radio di Jakarta berdasarkan berbagai temuan yang disusun menggunakan kerangka analisis *Industrial analysis* model yang dimodifikasi Scherer. Hal pertama yang akan dianalisis adalah *market structure* yang dihadapi 98,7 Gen FM yang kemudian mempengaruhi *conduct* dan *performance* stasiun radio ini. Kemudian hal kedua yang akan dianalisis adalah *content strategy* Radio Gen FM yang dianalisis berdasarkan berbagai temuan yang telah dibahas dalam kerangka *industrial organizational* model sebelumnya. *Content Strategy* dirumuskan dengan menggunakan marketing mix Kotler yang terkait 4Ps : *Product, Price, Place, dan Promotion*. Hal ketiga yang akan dianalisis mengenai strategi penjualan Tim Sales dengan hubungannya dengan klien.

#### 4.1 Profil Radio 98,7 Gen FM

Radio 98.7 Gen fm adalah salah satu radio siaran swasta Jakarta yang berada dibawah naungan Mahaka Media Group. Dengan *tagline* Suara Musik Terkini, radio ini memposisikan dirinya sebagai radio dengan musik Indonesia terbaik dan terkini. 98.7 Gen fm menekankan karakter *fun, local and young* pada setiap program *on-air* maupun *off-air*, sesuai dengan target pendengarnya yang berusia 18 hingga 34 tahun, berdomisili di Jakarta dan sekitarnya, cinta musik Indonesia, berwawasan internasional, aktif, dinamis, percaya diri, bertoleransi tinggi, rendah hati, mandiri serta aktif bersosialisasi. Radio Gen fm resmi terbentuk sesuai dengan angka frekuensinya 98,7 fm, yaitu pada tanggal 9, bulan Agustus, tahun 2007. Dibentuk oleh perusahaan Mahaka Media, radio 98,7 genfm merupakan salah satu radio swasta yang berada dibawahnya. Dengan tagline “Suara Musik Terkini”, radio ini memposisikan dirinya sebagai radio dengan memutarakan banyak musik Indonesia

terbaik dan terkini. Pada awalnya radio ini mengudara dengan tidak menggunakan sebuah label nama dan hanya memutar lagu – lagu saja.

Pendirian Gen FM diawali ketika Grup Mahaka membeli gelombang frekuensi 98,7 milik Radio Attahiriyah. Pada awal persiapan Gen FM, masih ada perdebatan soal segmen yang akan dibidik. Akhirnya disepakati membidik kelas B dan C dengan target pendengar dari 18 sampai 35 tahun. Dengan slogan citra “Suara Musik Terkini” yang menampilkan beberapa lagu yang menempati peringkat yang paling disukai pendengar ternyata orang di luar segmen pun menyukai Gen FM.

..... Modal awal pendirian radio ini sekitar Rp 300-400 juta. “Banyak peralatan tidak perlu membeli baru. Equipment yang kami gunakan bukanlah yang termahal. Intinya, bagaimana kami memaksimalkan peralatan. Untuk melihat respons pasar, Mahaka melakukan uji coba penyiaran selama dua bulan. Waktu itu belum disebutkan namanya Gen FM. Dalam siaran, hanya dikatakan mereka merupakan stasiun radio yang sedang melakukan siaran percobaan. Mereka juga meminta tanggapan atas siaran percobaan tersebut. “Kami mempunyai beberapa nama dan mengadakan survei. Kami serahkan ke pasar untuk memilihnya dan akhirnya pilihan jatuh pada kata “Gen” karena singkatan dari Generasi. “Nama itu mencerminkan generasi pendengar di Gen FM,” dan ternyata, hasil survei mengindikasikan pendengar suka pada kata “Gen”. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)

Pada awal persiapan Gen FM, sempat beberapa waktu terjadi penggodakan soal segmen yang akan dibidik. Akhirnya disepakati membidik kelas B dan C dengan target pendengar dari 18 sampai 35 tahun. Dengan slogan citra “Suara Musik Terkini” yang menampilkan beberapa lagu yang menempati peringkat yang paling disukai pendengar ternyata orang di luar segmen pun menyukai Gen FM. Di awal kemunculannya, Gen FM hanya memutar lagu tanpa adanya penyiar dan iklan.

Banyak orang yang kemudian bertanya-tanya, “*Ini radio apa ya?*” “*Lagu-lagunya bagus, tapi koq nggak ada penyiarnya?*” Saat itu, khalayak hanya tahu, bahwa untuk menikmati lagu-lagu yang ‘*gue banget,*’ 98,7 FM adalah radio yang tepat. Di awal kemunculannya, Gen FM hanya memutar lagu tanpa adanya penyiar dan iklan. Banyak orang yang kemudian bertanya-tanya, “*Ini radio apa ya?*” “*Lagu-lagunya bagus, tapi koq nggak ada penyiarnya?*” Saat itu, pendengar hanya tahu, bahwa untuk menikmati lagu-lagu yang ‘*gue banget,*’ dan 98,7 FM adalah radio yang tepat. Rasa penasaran semakin menyebar ke banyak orang, yang pada akhirnya justru semakin rajin mendengarkan 98,7 FM. Pilihan lagu yang ‘*pas*’ dan ‘*gue banget*’ menjadikan hampir semua orang betah mendengarkan 98,7 FM. Penyebaran dari mulut ke mulut berhasil membuat Gen FM menjadi populer dengan cepat, bahkan sejak awal kemunculannya di industri radio Jakarta. Rasa penasaran semakin menyebar ke banyak orang, yang pada akhirnya justru semakin rajin mendengarkan 98,7 FM. Pilihan lagu yang ‘*pas*’ dan ‘*gue banget*’ menjadikan hampir semua orang betah mendengarkan 98,7 FM. WOMM (*Word of Mouth*) berhasil membuat Gen FM menjadi populer dengan cepat, bahkan sejak awal kemunculannya di industri radio Jakarta.

Dengan semakin populernya Gen FM saat ini, tidak sedikit pengiklan yang ingin memasang iklan di radio tersebut. Padahal, dari hasil riset yang mereka lakukan, target market mereka lebih senang mendengar lagu daripada omongan penyiar ataupun iklan. Lagu-lagu yang diputarkan di Gen FM adalah lagu-lagu pilihan pendengar yang kami peroleh melalui riset. Dari riset, kami jadi tahu, bahwa target market kami lebih suka mendengarkan lagu-lagu yang sudah *hits* daripada lagu-lagu baru yang belum terlalu dikenal. Oleh karena itu pula, Gen FM memutuskan untuk menjadi *hits player*, bukan *hits maker*. Pemutaran lagu tanpa penyiar dan iklan berlangsung selama 1,5 bulan sebelum launching Gen FM pada 9 Agustus 2007. Selama itu pula, Gen FM tidak melakukan promosi maupun memasang iklan sama sekali. Khalayak dibuat penasaran dengan keberadaan mereka. Tingkat penasaran yang tinggi ini berdampak positif pada *brand awareness* Gen FM karena pada

akhirnya, launching radio ini menjadi sangat dinanti-nanti oleh banyak orang sampai sekarang ini.

Program Gen FM setiap hari menemani pendengarnya yang biasa disebut sobat gen selama 24 jam non stop. Program yang dibawakan oleh penyiar setiap harinya mempunyai waktu tayang yang berbeda – beda yang pastinya juga dengan karakter penyiar yang berbeda – beda yang memberikan warna beragam dalam karakteristik on airnya. Radio Gen FM mempunyai program dan acara-acara unggulan seperti “Semangat Pagi”, “Tulalit”, “Gen48”, dan “Ganas”. Berdasarkan survey Nielsen, kekuatan besar yang dimiliki oleh Gen FM adalah program pagi yaitu “Semangat Pagi” (*sebuah program pagi yang dibawakan oleh 2 orang penyiar bernama Kemal dan TJ*) dan juga karakteristik pemilihan lagu yang diputar setiap harinya. Pemilihan musik program ini didasarkan pada permintaan pendengar dan hasil rundingan staf program *Gen FM*. Hasilnya adalah daftar lagu-lagu yang ada pada program yang mengudara tiap harinya sangat berbeda dari daftar lagu atau *playlist* yang ada pada program-program lainnya di radio *Gen FM*. *Sobat gen* bisa mendengarkan lagu-lagu baru yang masuk ke blantika musik dalam negeri baik itu dari musisi-musisi baru maupun dari musisi-musisi lama yang mengeluarkan *single* terbarunya.

**Tabel 4.1 Program – Program Gen FM Senin – Jumat (Sumber : Program Gen Fm)**

Nama Program	Jam	Penyiar
Semangat Pagi	06.00 – 10.00 WIB	Kemal – TJ
Tulalit (Tujuh Lagu Paling Komplit) #1	10.00 – 13.00 WIB	Rozy Aldilasa
Tulalit (Tujuh Lagu Paling Komplit) #2	13.00 – 16.00 WIB	Risa
Gen 48	16.00 – 20.00 WIB	Sammy - Ditta
Ganas (Gen 40 Lagu Terpanas)	20.00 – 24.00 WIB	Patra - Rievin
Music Mix	24.00 – 06.00 WIB	-

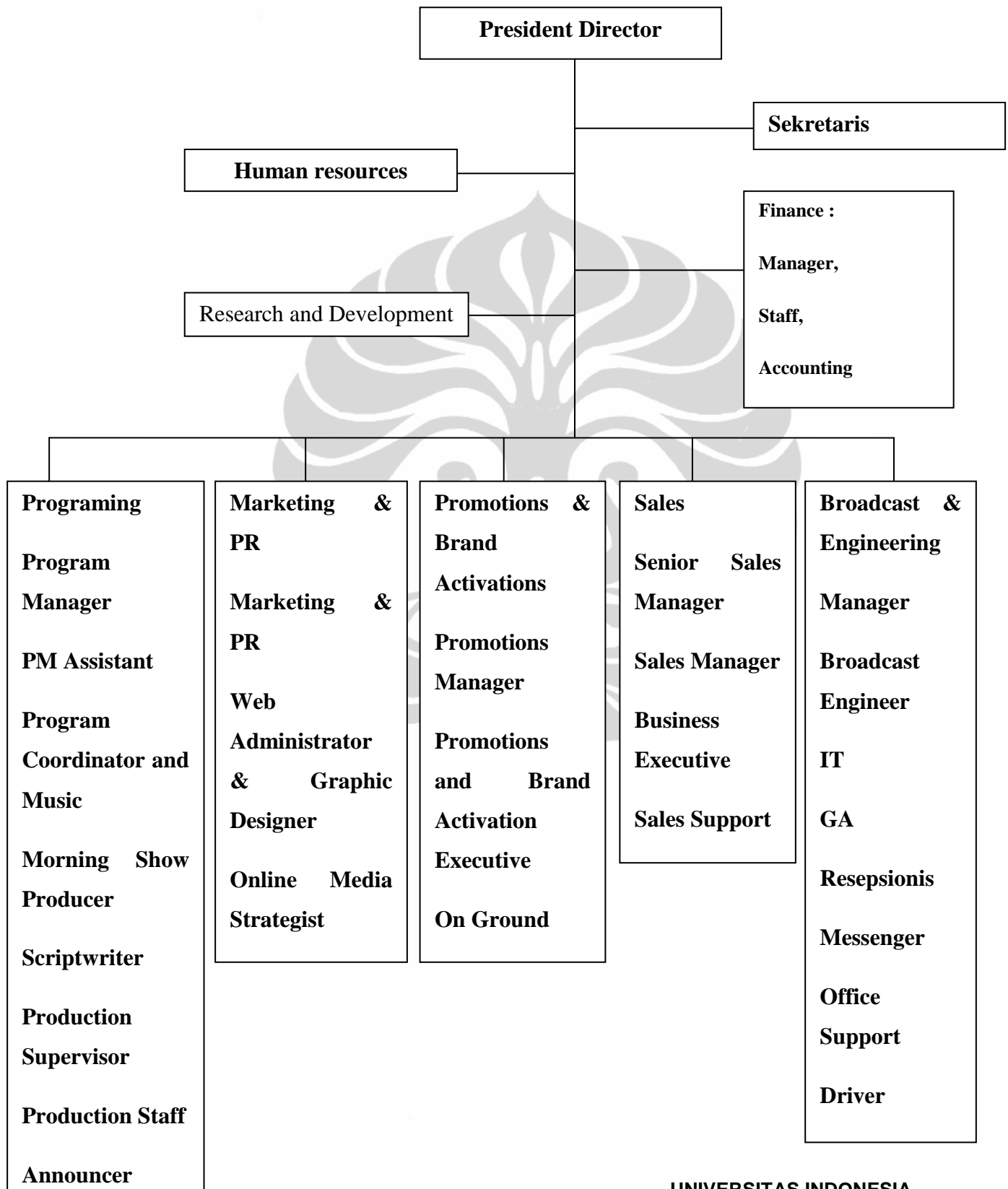
**Tabel 4.2 Program – Program Gen FM Sabtu (Sumber : Program Gen Fm)**

Nama Program	Jam	Penyiar
Tulalit (Tujuh Lagu Paling Komplit) #1	07.00 – 10.00 WIB	Ade Herlina
Tulalit (Tujuh Lagu Paling Komplit) #2	10.00 – 13.00 WIB	Rozy Aldilasa
Ganas Extra	13.00 – 16.00 WIB	Patra - Rievin
Tulalit Weekend	16.00 – 21.00 WIB	Veve Adeline
Music Mix	21.00 – 07.00 WIB	-

**Tabel 4.3 Program – Program Gen FM Minggu (Sumber : Program Gen Fm)**

Nama Program	Jam	Penyiar
Tulalit (Tujuh Lagu Paling Komplit) #1	07.00 – 10.00 WIB	Ade Herlina
Tulalit (Tujuh Lagu Paling Komplit) #2	10.00 – 13.00 WIB	Veve Adeline
Music Mix	13.00 – 06.00WIB	-

Tabel 4.4 Susunan Organisasi Radio Gen FM (Sumber : Program Gen Fm)





## 4.2 Struktur Pasar (*Market Structure*)

Salah satu keunikan dari ekonomi media dan bisnis media adalah kebalikan dari bisnis pada umumnya. Kalau bisnis pada umumnya menciptakan (*supply*) barang atau jasa terlebih dahulu baru kemudian memasarkan atau mencari pembelinya, atau diistilahkan *demand creates its own supply*. Pada bisnis media, khususnya media penyiaran (*broadcast media*), justru sebaliknya, dimana produksi media, justru menciptakan permintaannya sendiri atau dengan jargon ekonomi media dikenal dengan istilah “*supply creates its own demands*”. Dengan adanya media, apalagi media penyiaran, baik elektronik seperti TV, radio ataupun media cetak, menimbulkan permintaan iklan (*advertising demand*)

Pembahasan dalam penelitian ini dimulai dengan analisa yang diarahkan pada struktur pasar industri radio di Jakarta saat ini. Fokus bahas diarahkan kepada lima elemen struktur pasar yang dihadapi oleh stasiun radio Gen FM yang meliputi *numbers of sellers, product differentiation, Barriers to entry, cost structures, dan vertical integration*. Kelima elemen pasar ini digunakan untuk menggambarkan struktur pasar yang dihadapi oleh Gen FM dalam industri radio di Jakarta. Dengan mengetahui market structure yang dihadapi oleh stasiun radio tersebut, maka kita bisa mengetahui pengaruhnya terhadap *market conduct* dan *performance* stasiun radio Gen FM.

### 4.2.1. Jumlah Penjual dan Pembeli (*Numbers of Sellers / Buyers*)

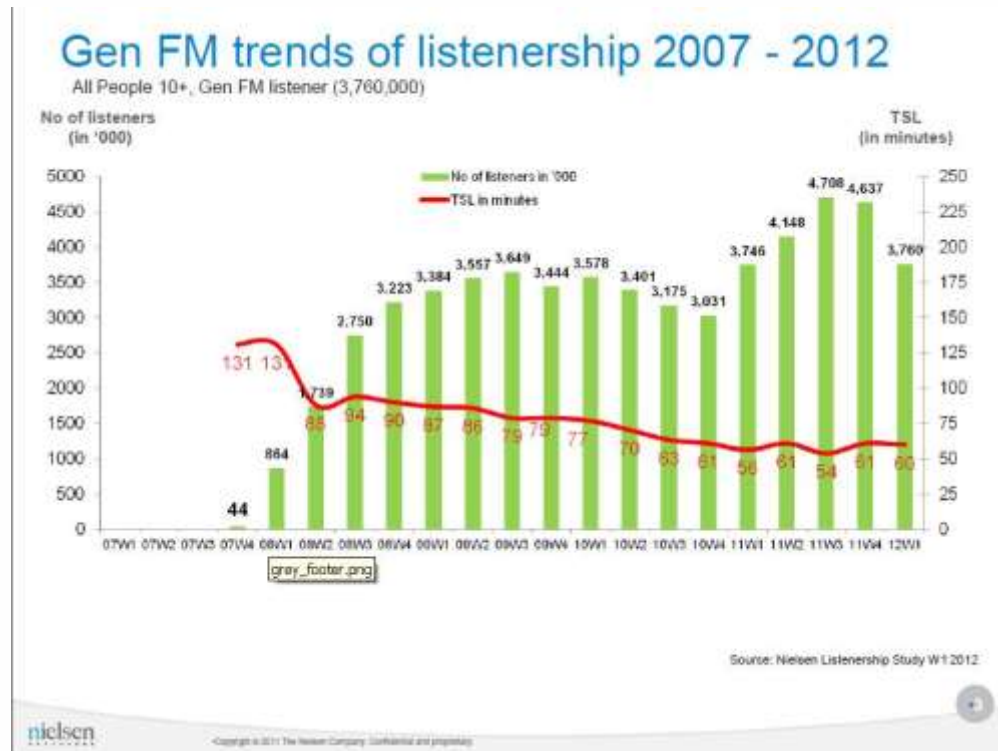
Penjual dan pembeli menjelaskan konsentrasi pasar, analisa difokuskan pada derajat monopoli yang terjadi pada pasar melalui penggambaran atas pelaku – pelaku atau pengusaha yang terjun ke dalam industri bisnis radio beserta gambaran akan kondisi persaingan yang terjadi. Konsentrasi pasar industri radio bisa diukur berdasarkan dua cara ; pertama, dapat dilakukan dengan cara mengukur persentase pasar berdasarkan data *rating* dan *share*. Kedua, bisa dilakukan dengan menghitung

persentasi pendapatan iklan yang dikontrol oleh perusahaan teratas. Di Jakarta, pada saat ini kedua pengukuran konsentrasi pasar industri radio di Jakarta dilakukan oleh sebuah lembaga riset AGB Nielsen. Dalam bukunya *Knowing Your Audience*, Dennis List, seorang manajer riset *Australian Broadcasting Corporation* (ABC) menulis bahwa tidak ada metode riset yang terbaik, melainkan masing – masing tepat digunakan pada suatu riset tertentu. Nielsen Media Research menggunakan metode buku harian untuk pengukuran khalayak radio. Metode ini memungkinkan pengguna hasil riset dapat memetakan perilaku pendengar dalam sepekan. Hal yang tidak mungkin dilakukan pada survey wawancara tatap muka yang hanya bisa merekam perilaku pendengar dalam sehari sebelumnya saja.

Di Jakarta ada beberapa metode yang dilakukan untuk memperoleh rating diantaranya menggunakan metode buku harian, wawancara responden, dan juga *portable people*. Metode buku harian ini semacam quosieoner yang diisi oleh koresponden penelitian. Kemajuan teknologi terus dimanfaatkan untuk mengembangkan metode riset demi meningkatkan riset agar lebih akurat. Teknologi riset yang biasa digunakan untuk mengukur penonton TV, sekarang juga bisa digunakan untuk mengetahui jumlah pendengar radio. Sebuah alat kecil yang biasa dipakai responden sepanjang hari yang bentuknya hampir mirip dengan jam tangan atau pager kecil yang berfungsi untuk bisa mendengar semua signal audio kemudian mencatatanya dalam bentuk digital. Pada malam harinya, saat responden hendak tidur, perekam data dilepas untuk proses pengisian baterai. Pada saat itulah data yang terkumpul berupa kode – kode *download* lembaga riset melalui telepon yang dihubungkan modem dan disebar ke beberapa titik di Jakarta dan sekitarnya.

Penyelenggaraan Survey rating sendiri di Indonesia dilakukan pertama kali dirintis oleh Survey Research Indonesia (SRI) pada tahun 1990. Pada tahun 1994 AC Nielsen, perusahaan riset pemasaran terkemuka dari Amerika Serikat, mengakuisisi SRI, sehingga namanya berubah menjadi AC Nielsen – SRI. Selanjutnya perusahaan ini beberapa kali berganti nama. Pertama AC Nielsen Media International, kemudian berganti lagi menjadi Nielsen Media Research. Terakhir di tahun 2004 Nielsen Media

Research berubah nama lagi menjadi AGB Nielsen Media Research. Berikut ini ada data – data yang dikeluarkan Nielsen di awal tahun 2012 ini.



Grafik 4.1 Jumlah Pendengar Gen FM dari Tahun 2007 – 2011 (Sumber : Nielsen Indonesia)

Dari data yang diperoleh oleh Nielsen diatas, bisa dilihat bahwa jumlah pendengar Gen Fm cepat sekali mendapatkan jumlah pendengar yang banyak, hanya butuh waktu 2 tahun untuk Gen Fm mendapatkan jumlah pendengar sebesar 3,2 juta. Puncaknya jumlah pendengar tertinggi berdasarkan data Nielsen terjadi di pertengahan tahun 2011 setelah Gen Fm didengarkan oleh 4,7 juta pendengar di Jakarta dan sekitarnya. Garis merah yang dimaksud adalah TSL ( Time Spending Listener) yang maksudnya adalah rata – rata seseorang mendengarkan Gen FM dalam sehari. Data Nielsen terakhir tercatat dalam sehari pendengar Gen Fm mendengarkan frekuensi 98,7 fm selama 60 menit

## Radio in Jakarta based on Cumulative listeners

People aged 10+, all day part, all place of listening

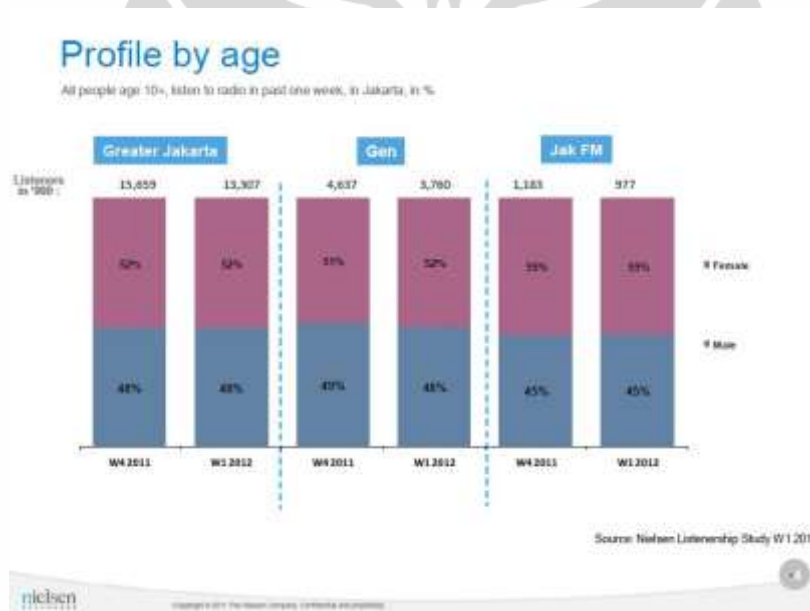
No.	Station	Cume (000)	No.	Station	Cume (000)	No.	Station	Cume (000)	No.	Station	Cume (000)	No.	Station	Cume (000)
1	GEN FM	3760	11	SONORA	1100	21	DAKTA	505	31	DELTA FM	329	41	LITE FM	202
2	BENS	3156	12	JAK FM	977	22	SINDO RAD	459	32	BANTEN	316	42	RADIO A	158
3	ELGANGA	2357	13	CAMAJAYA	949	23	GAYA	407	33	KIS	304	43	OZ FM	143
4	MEGASWARA	2345	14	MERSI	769	24	KISI	378	34	MS TRI	300	44	MOTION FM	143
5	RKM	2312	15	ARH GLOBAL	689	25	CENDRAWASI	371	35	ELPAS	300	45	DSP	136
6	ELSHINTA	2130	16	PRO2	631	26	HARD ROCK	358	36	99ERS FM	287	46	ALAWIYAH	129
7	RDI	1990	17	MUSTANG	595	27	CAKRAWALA	355	37	PAS FM	258	47	MD RADIO	118
8	POP FM	1984	18	ALAIKASLM	585	28	MUSIC CITY	349	38	TRAX FM	233	48	RPK	106
9	I-RADIO	1659	19	PRAMBORS	534	29	LESMANA	345	39	FEMALE	212	49	SEBA FM	106
10	CBB	1135	20	BAHANA	512	30	TOP FM	339	40	SAFARI	206	50	INDIKA	104

Source: Nielsen Listenership Study W1 2012

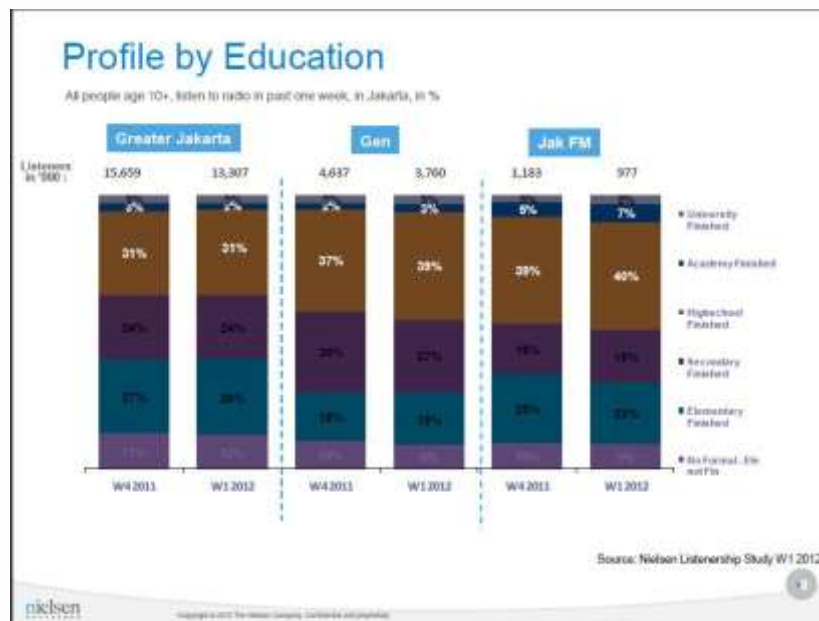
**Tabel 4.5 Peringkat Radio di daerah Jakarta dan sekitarnya (Sumber : Nielsen Indonesia)**

Apabila kita melihat data dari Nielsen mengenai tabel urutan *radio wave 1* berdasarkan keseluruhan pendengar secara kumulatif, maka kita akan melihat Gen Fm di urutan teratas dan mengungguli radio- radio lain dengan segmen sejenis seperti Bens radio, Elganga, Megaswara, RKM, Elshinta, RDI (Radio Dangdut Indonesia) dan masih banyak lagi, dengan *cume* sebanyak 3.760.000 pendengar. Berarti pendengar Gen Fm cenderung tidak mendengarkan Gen Fm secara selintas saja melainkan dalam waktu yang lama dan berkesinambungan dibandingkan radio- radio lainnya dengan segmen sejenis. Selanjutnya kita akan melihat grafik Gen Fm yang memperlihatkan pembagian jumlah persentase pendengar pria dan wanita Gen Fm. Sebelum melihat grafik Gen Fm yang terletak di tengah, perlu kita ketahui bahwa secara garis besar, berdasarkan keseluruhan daerah yang disurvei oleh Nielsen,

terdapat lebih banyak wanita yang mendengarkan radio daripada pria. Terlihat dari hasil Nielsen selama wave 4 tahun 2011 dan wave 1 tahun 2012 yang kurang lebih sama yaitu memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan sebanyak 4% antara pria dan wanita dimana jumlah pendengar radio yang berjenis kelamin wanita lebih banyak 4% dari pendengar radio yang berjenis kelamin pria. Berdasarkan survey tersebut, maka dapat dilihat bahwa pada Gen Fm sendiri juga terjadi hal yang sama, meskipun jumlah persentase pendengar Gen Fm lebih fluktuatif karena dalam grafik terlihat bahwa pada wave 4 tahun 2011 perbandingan pendengar wanita dengan pendengar pria adalah 51 : 49 sedangkan pada wave 1 tahun 2012 perbandingannya adalah 52 : 48.



**Grafik 4.2 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Gender atau Jenis Kelamin**  
(Sumber : Nielsen Indonesia)

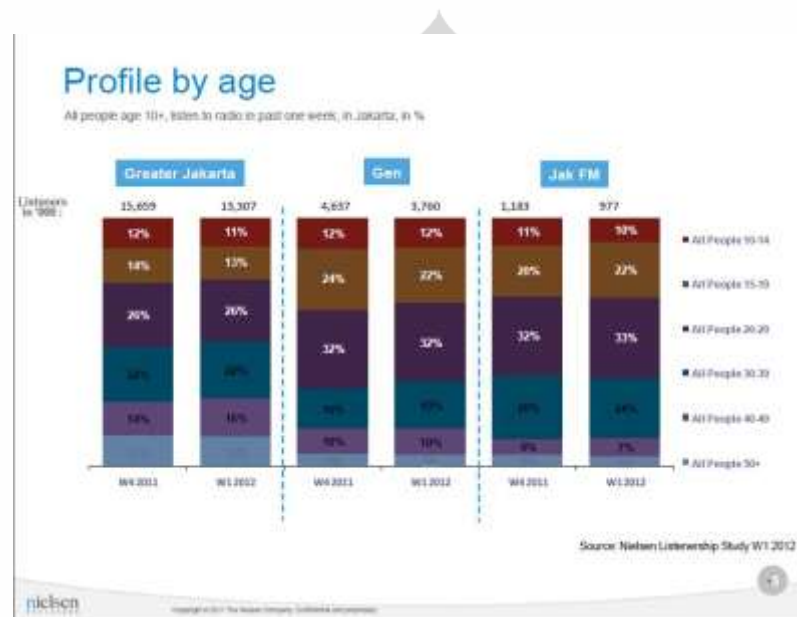


**Grafik 4.3 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Jenis Pekerjaan**

(Sumber : Nielsen Indonesia)

Grafik 4.3 ini memperlihatkan pembagian pendengar Gen Fm berdasarkan jenis pendidikannya. Secara keseluruhan, berdasarkan wave 4 tahun 2011, porsi terbanyak pendengar radio yaitu sebanyak 31% telah menyelesaikan pendidikan SMA (Sekolah Menengah Umum). Peringkat kedua terbanyak adalah sebanyak 27% yang telah mengenyam pendidikan sekolah dasar (*Elementary Finished*) sedangkan untuk peringkat ketiga adalah pendidikan SMP (Sekolah Menengah Pertama) sebanyak 24%. Di wave selanjutnya yaitu wave 1 tahun 2012 tidak banyak perubahan yang terjadi, hanya saja peringkat kedua yang mengalami kenaikan sebanyak 1% menjadi 28% dan peringkat ketiga yang mengalami penurunan sebanyak 1% juga. Sedangkan untuk Gen Fm sendiri, berdasarkan wave 4 tahun 2011 dengan total keseluruhan 4.637.000 pendengar, porsi pendengar Gen Fm dikuasai oleh pendengar yang merupakan lulusan SMA sebanyak 37%, sedangkan porsi pendengar terbanyak kedua dikuasai oleh pendengar dengan status lulus SMP dan porsi ketiga dikuasai oleh lulusan SD. Di wave 1 tahun 2012, porsi masing- masing pendengar masih dalam peringkat yang sama namun hanya terdapat perbedaan sedikit pada jumlah dimana

pada wave 1 tahun 2012 ini pendengar Gen Fm menurun hingga 3.760.000 pendengar, yang kemungkinan besar disebabkan oleh penurunan pendengar radio secara keseluruhan di Jakarta, namun perubahan jumlah pendengar ini tetap tidak mengubah kenyataan bahwa dilihat dari segi pendidikan, tiga besar pendengar Gen Fm terbanyak tetap adalah pendengar SMA, SMP dan SD.

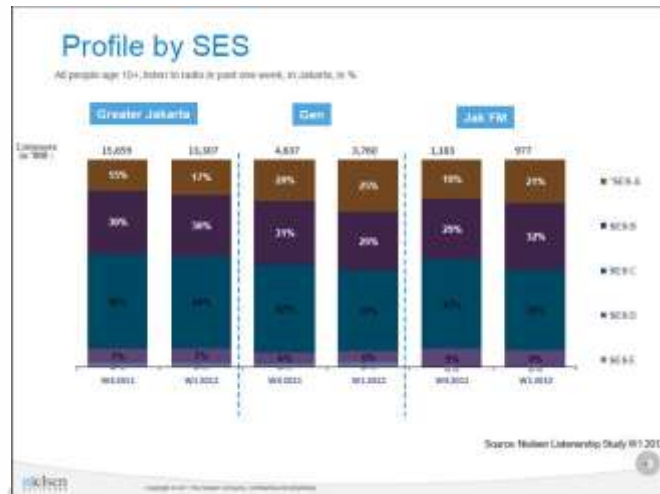


**Grafik 4.4 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Umur**

(Sumber : Nielsen Indonesia)

Pada dasarnya berdasarkan 4.4 diatas, kita dapat melihat bahwa Grafik paling kiri yang menunjukkan grafik tentang radio secara keseluruhan (baik *wave* 4 tahun 2011 hingga *wave* 1 tahun 2012) bahwa secara usia, pendengar radio terbanyak adalah orang-orang yang berusia 20 hingga 29 tahun. Peringkat keduanya adalah orang berusia 30-39 tahun, peringkat ketiga adalah orang berusia 40-49 tahun, peringkat keempat adalah orang berusia 15-19 tahun sedangkan peringkat kelima dan keenamnya adalah orang berusia di atas 50 tahun dan antara 10-14 tahun. Berbeda dengan pendengar radio pada umumnya, menurut grafik (baik *wave* 4 tahun 2011

hingga wave 1 tahun 2012), meskipun peringkat pertama adalah orang berusia 20-29 tahun, namun peringkat keduanya diduduki oleh orang berusia 15 -19 tahun.

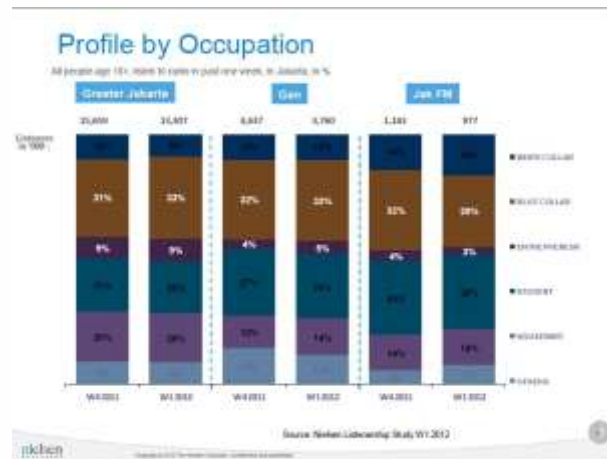


**Grafik 4.5 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Status Ekonomi**

(Sumber : Nielsen Indonesia)

Berdasarkan *wave* 4 tahun 2011 dan *wave* 1 tahun 2012, hampir setengah dari jumlah pendengar radio di Jakarta berasal dari SES C, diikuti dengan SES B, kemudian SES A, SES D dan sejumlah kecil SES E. Sama halnya dengan Gen Fm (baik *wave* 4 tahun 2011 hingga *wave* 1 tahun 2012) dimana pendengar terbanyak radio Gen Fm berasal dari kalangan C, kemudian kedua terbanyak adalah kalangan B, kemudian ketiga terbanyak adalah kalangan A, lalu kalangan D dan E. Sesuai jumlah pendengar yang menurun dari *wave* 4 tahun 2011 ke *wave* 1 tahun 2012, masing-masing pendengar dari tiap kalangan mengalami penurunan, namun justru pendengar dari kalangan A naik sebesar 5% dari *wave* 4 tahun 2011 ke *wave* 1 tahun 2012.





**Grafik 4.6 Jumlah Pendengar Radio dan Gen FM berdasarkan Jenis Pekerjaannya**

(Sumber : Nielsen Indonesia)

Berdasarkan pekerjaannya menurut data *wave* 4 tahun 2011 dan *wave* 1 tahun 2012, pendengar radio terbanyak di Jakarta berprofesi sebagai *blue collar* atau pekerja kerah biru atau disebut juga karyawan biasa. Sementara itu pendengar terbanyak kedua adalah pelajar sekolah/mahasiswa sementara peringkat ketiga adalah ibu rumah tangga. Peringkat keempat adalah *white collar* atau kerah putih sedangkan lain- lainnya yang tidak termasuk di atas dikumpulkan dalam peringkat kelima. Gen Fm, dengan hasil yang hampir sama dengan profil pendengar kebanyakan di Jakarta juga memperoleh hasil yang sama. Terlihat dari data *wave* 4 tahun 2011 dan *wave* 1 tahun 2012 dimana pendengar terbanyak radio Gen Fm berprofesi sebagai karyawan biasa, kemudian kedua terbanyak adalah pelajar/mahasiswa, ketiga adalah ibu rumah tangga, serta keempat adalah *white collar* atau pekerja kerah putih.

Dari data tabel dan grafik diatas bisa dilihat jelas karakter pendengar Gen Fm yang lebar dan menguasai pasar di semua segmen pendengar radio di Jakarta saat ini.

Karakter pendengar kita itu kalau sesuai dengan strategi bisnis dan on air kita, orang – orang yang berumur 18 sampai 34 dan corenya ada di umur 20 sampai 24 tahun.tapi sebagai bagian *research* yang bikin

profiling kan, jadi gw ngebagi pendengar itu dari demografinya itu berarti kebanyakan mereka itu adalah pelajar. Pelajar itu masuknya dari mahasiswa, anak SMA yang baru lulus tapi lagi cari cari tempat kuliah, terus juga pekerja yang baru masuk dunia kerja, pekerja disini maksudnya adalah yang *entry level* yang emang masih *fresh graduate*. Tapi sebagai sample riset juga kita meneliti pekerja – pekerja yang emang udah settle di dunia kerjanya maksudnya yang berumur 30 sampai 34 tahun walaupun core kita di 20 sampai 24 kan. Karena pendengar yang berumur 30an itu bagian dari irisan pendengar kita juga. ( Interview dengan Merryanda, *Head of research dan development* mahaka radio)

#### **4.2.2 Product Differentiation**

Differensiasi produk menggambarkan variasi produk yang dihasilkan media. Setiap industri media pada umumnya berusaha memiliki tingkat derajat differensiasi yang tinggi atas produk dan jasa yang mereka hasilkan agar mereka memiliki *monopoli power*. Berbagai stasiun radio memiliki keragaman format program, format musik, gaya siaran, berita, pencitraan, *marketing*, dan fasilitas teknis yang dibuat oleh stasiun – stasiun radio lainnya. Media secara alamiah adalah produk yang memiliki keberagaman (Rosse Der touzes, 1978, dalam Fu, 2003). Keberagaman atau variasi ini terjadi untuk menghindari persaingan secara langsung atau head to head yang dihadapi oleh pengelola media dalam situasi pasar yang homogen. Adanya variasi ini merupakan strategi pasar oligopoly untuk bersaing dalam memenuhi selera konsumen yang heterogen. Dengan kata lain, keberagaman muncul akibat beragamnya perusahaan yang ada.

Dengan mengusung musik terkini, Gen FM yang melakukan siaran 24 jam menyajikan hal yang sama, yakni musik terkini, kepada pendengar kapan pun mereka memutar gelombang Gen FM. Mau didengar pagi, siang, sore, malam, pendengar

akan mendapatkan hal yang sama. Hal ini berbeda dari radio umumnya yang menekankan pada satu program tertentu yang menjadi keunggulannya. Pasalnya, stasiun radio lain umumnya hanya menyetel lagu yang bertengger dalam tangga nada yang paling diminati. Diferensiasi juga terlihat pada iklan yang bisa kita dengar di Gen FM.

“Kami terpaksa membatasi pengiklan di Gen FM. Apa boleh dikata, supaya pendengar tidak kabur, mau tak mau Gen tetap memberi porsi kecil untuk iklan,” imbuhnya. Untuk itu, Gen FM melakukan sosialisasi kepada para pengiklan agar pihaknya tidak dicap sebagai stasiun radio yang sombong. Jadi meskipun durasinya singkat, tidak mengurangi keefektifan iklan. Dengan diferensiasi ini kita bisa mengklaim saat ini di mana-mana banyak orang membicarakan 98,7 Gen FM. Di mal-mal dan kampus, kalau orang ditanya apakah tahu Gen FM, mereka rata-rata menjawab tahu meskipun belum tahu program acaranya secara persis. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group.

Setelah dipresentasikan, maka saat itu segera dirumuskan radio tersebut akan menysasar segmen BC untuk kelompok umur 18-34 dengan *core* 20-24 tahun. Segmen ini kebanyakan terdiri dari kalangan anak kuliah dan orang yang baru mulai bekerja (*first jobber*). Sesuai dengan target marketnya maka *content* radio ini lebih banyak mengangkat musik Indonesia dengan komposisi hampir 90%. Strategi *positioning* ini nampaknya membuahkan hasil. Berdasarkan data Nielsen, pada kuartal ketiga di tahun 2008, Gen Fm sudah berada di posisi ke 4 dalam urutan persaingan bisnis radio se Jabodetabek dengan jumlah pendengar 2,750 juta orang. Kuartal selanjutnya jumlah pendengar yang terekam bahkan mencapai 3,2 juta, dan posisinya naik ke nomor 3. Namun secara *market share* posisi mereka paling atas dengan penguasaan sebesar 13%. Dalam perolehan audience share ini Gen FM sangat terbantu dengan praktik branding pihak lain walaupun tidak pernah terjadi *agreement formal*.

“Gen FM itu terbantu karena banyaknya tempat – tempat umum yang muterin radio ini, coba deh dengerin pas lagi di minimarket dan supermarket, bahkan di pintu tol, lagu-lagu dari Gen Fm-lah yang sering mereka perdengarkan untuk pengunjung”. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)

#### **4.2.3 Barriers to Entry**

Halangan untuk industri media muncul sebagai konsekuensi dari upaya masing – masing media untuk bisa mengembangkan produk mereka. Dalam industri radio saat ini beberapa bentuk halangannya adalah sulitnya mendapatkan izin untuk bisa mendirikan sebuah stasiun radio swasta di Jakarta, regulasi dari pemerintah, norma, investasi modal yang besar, dan adanya persaingan yang ketat antara banyaknya stasiun radio di Jakarta yang ada saat ini. Industri ini memiliki *entry barriers* yang tinggi, deregulasi perizinan yang luar biasa ketat dan birokratis.

Regulasi pemerintah dalam industri penyiaran saat ini salah satunya dipegang oleh KPI (Komisi Penyiaran Indonesia) yang mengatur dengan mengeluarkan keputusan komisi penyiaran Indonesia Nomor 009/SK/KPI/8/2004 tentang pedoman perilaku penyiaran dan standart program penyiaran sehingga terdapat batasan – batasan terhadap pengembangan content program yang tidak boleh melampaui aturan – aturan yang berlaku di dalamnya. Saat ini KPI belum memiliki kekuatan hukum untuk memberikan sanksi yang tegas terhadap stasiun radio yang melakukan pelanggaran. Sehingga KPI hanya mampu memberikan teguran – teguran terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh stasiun radio. Sebenarnya yang lebih berperan adalah norma, karena lebih pada kesadaran sebuah stasiun radio terhadap situasi dan kondisi yang tidak diatur oleh pemerintah maupun institusi lainnya. Norma disini terkait dengan dasar agama, kepercayaan, empati dan derajat kepantasan yang dimiliki oleh pengelola stasiun radio itu sendiri. Meskipun demikian, setiap stasiun radio tetap dituntut untuk bisa memberikan program hiburan dan informasi dengan penuh inovasi dan kreasi ditengah berbagai hambatan yang dihadapi.

Banyaknya jumlah stasiun radio yang ada saat ini membuat perebutan mencari pengiklan semakin sulit. Persaingan industri radio memang berlangsung ketat saat ini. Hal ini memicu pula persaingan untuk mendapatkan bagian iklan serta pendengar. Berdasarkan catatan Persatuan Radio Siaran Swasta Nasional Indonesia (PRSSNI), saat ini jumlah perusahaan radio se Indonesia berkisar 1.300 stasiun. Sementara untuk wilayah Jabodetabek, jumlahnya ada 60 stasiun. "

Di Jabodetabek, jumlah anggota PRSSNI ada 48 anggota. Tapi, yang ilegal banyak sekali. Tapi di tengah sempitnya persaingan antar stasiun radio tersebut saya tetap optimis iklan di radio bakal semakin bertumbuh. Bahkan saya memperkirakan adanya pertumbuhan iklan dari kuartal pertama ke kuartal kedua tahun 2012 ini. Pertumbuhan iklan bahkan bisa 15% sampai 20% lebih tinggi dibanding kuartal pertama tahun lalu. Pada saat krisis, banyak perusahaan mencari format iklan yang murah untuk menghemat budget pengeluaran mereka. Sementara, harga iklan radio masih di bawah harga iklan untuk televisi ataupun koran. Iklan radio bakal makin dilirik, karena selain bisa menghemat pengeluaran pengiklan, juga hasilnya cukup bisa dipertanggungjawabkan. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)

PRSSNI juga mencatat adanya penurunan pendengar radio. Dari sekitar 15 juta pendengar se-Jabodetabek menjadi sekitar 12 juta pendengar saja. Penurunan ini lebih disebabkan oleh turunnya jumlah pendengar radio bergenre dangdut. Biasanya segmen radio jenis ini adalah segmen D dan E dengan usia dewasa. Kebanyakan pendengar radio dangdut geser ke radio pop.

Mungkin karena industri musik dangdut juga sedang turun, kita tahulah berapa banyak sih jumlah artis dangdut yang terkenal sekarang ini?. Tapi buat saya sekarang ini bagaimana untuk meningkatkan jumlah pendengar, suatu radio harus mampu mengakomodasi kebutuhan

pendengarnya serta memberikan servis terbaik bagi pendengar dan pengiklan. Radio harus inovatif menjual produk. Misal dengan konsisten angka lagu Indonesia atau apa. Tapi, bisa diterima pasar soalnya kan nyawa radio bergantung pada produk siaran yang dikemasnya. Iklan radio pun, bisa dalam bentuk kombinasi antara iklan on air yang kemudian dipertegas dengan iklan off air dalam bentuk event. Biasanya, tiap radio sudah punya komunitas pendengar yang bisa dimanfaatkan sebagai target iklan. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group).

#### 4.2.4 Cost Structures

Analisa dilakukan dengan mengklasifikasikan jenis beserta besaran pengeluaran untuk mendukung industri media. *Cost Structure* terdiri dari *fixed cost* dan *variabel cost*. Pengeluaran industri radio tidak terlalu besar jika dibandingkan dengan industri media lainnya seperti televisi atau cetak karena radio hanya memiliki sedikit biaya untuk produksi programnya. Sedangkan *variabel cost* adalah pengeluaran yang dipergunakan stasiun radio untuk *public relation, promotion*, dan pengeluaran tak terduga dalam produksi.

...sedangkan untuk variable costs-nya lebih besar karena kalau kita membicarakan variabel cost itu hubungannya sama finishing touch ya. Nah dalam hal ini berhubungan dengan variabel costnya berhubungan sama public relations outsource dan lain- lain bisa mencapai 100 juta lebih. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group).

Selain *cost structure* dalam sebuah stasiun radio secara keseluruhan, terdapat juga *cost structure* dan *program production*. *Fix cost* dalam produksi sebuah program adalah biaya yang sudah direncanakan sebelumnya, sedangkan *variabel cost*-nya adalah biaya yang tidak terduga. Besarnya *cost structure* yang harus ditanggung oleh Gen FM dalam membiayai pengeluaran sebagai industri media, setidaknya dapat

menggambarkan betapa besarnya *cost structure* sebuah stasiun radio swasta di Jakarta.

Dari data yang kita punya, disini keliatan berapa *cost* yang dikeluarkan dalam jalannya sebuah perusahaan radio. Dalam program *fix cost* adalah biaya yang sudah direncanakan sebelumnya, sedangkan variabel *cost* itu biasa yang tidak terduga.. untuk biasa sewa software RCS kita lumayan memakan biaya yang cukup besar. Tentunya pembiayaan terbesar itu ada di operasional promosi dan penyiar. Tapi maaf ya saya tidak bisa share disini karena ini *confidential* (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group).

#### **4.2.5 Vertical Integration**

Vertical Integration menggambarkan keberhasilan penggabungan atau kerja sama dari beberapa industri, misalnya kerja sama dengan advertising agency dan surat kabar. Dalam hal ini keberhasilan vertical integration menggambarkan keberhasilan bagaimana beberapa industri membuat sebuah sistem bisnis dalam usaha ekonominya. Radio Gen FM berada dibawah atap Mahaka Media Group yang bersinergi dengan radio Jak FM, Jak TV, Surat Kabar Republika, dan billboard mahaka. Melalui vertical integration Radio Gen FM melakukan cross promotion yang akhirnya bisa menghemat *cost promotion* yang akhirnya dapat melakukan efisiensi pengeluaran dengan mengurangi *cost promotion* Gen Fm dan grupnya. Salah satu contoh bentuk cross promo adanya sinergi antar grup, dimana program Ganaskustik, acara musik di malam hari setiap rabu malam, disiarkan dan ditayangkan juga oleh Jak TV setiap malam minggu jam 11 malam.

Strategi dengan grup selama ini begini, selama itu bisa menguntungkan kedua belah pihak silahkan jelas. Tapi kalau justru tidak menguntungkan atau bisa untung bekerja sama dengan yang diluar grup itu harus jalan. Jadi kalo bentuk sinergi tidak

menguntungkan kedua belah pihak atau hanya menguntungkan salah satu pihak buat apa dilakukan. Tidak harus dipaksakan karena berdasarkan satu grup, kalo kita melakukan selama ini harus tetap sinergi berjalan asalkan menguntungkan kedua belah pihak. Dari yang selama ini dilakukan sudah cukup banyak, tapi kita tidak dalam bentuk ril kita mengekspos bahwa kita sinergi tapi dibuatnya secara smooth. Paling mudahnya acara Ganaskustik yang akhirnya dibuat program TVnya oleh Jak TV yang hasilnya juga bisa kita liat ada sinergi saling mempromosikan kedua media itu. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group).

### **4.3 Market Conduct**

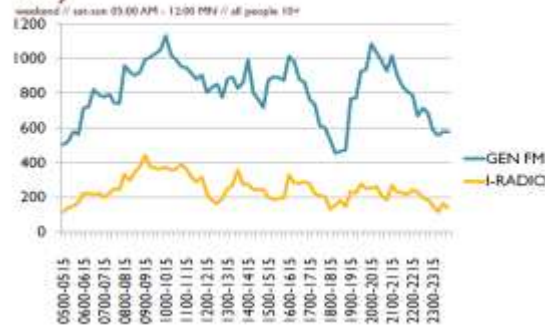
*Market Conduct* adalah upaya untuk melihat strategi yang dilakukan oleh masing – masing media untuk memenangkan persaingan kompetisi diantara mereka. Pada bagian ini masing – masing media bersaing untuk memberikan sesuatu yang berbeda dibandingkan dengan media lainnya. Berdasarkan struktur pasar yang telah dibahas sebelumnya, kondisi pasar dalam industri radio adalah oligopoly karena memiliki cirri sebagai berikut : memiliki banyak perusahaan, yaitu ada ratusan stasiun radio swasta di Jakarta saat ini. Produk yang dihasilkan memiliki kecenderungan untuk *differensited* dan homogen.

Banyak jenis program siaran yang hampir sama dari setiap stasiun radio termasuk juga pola pemutaran jenis musiknya dan meniru karakteri siaran yang dianggap berhasil. Relatif sulit untuk bisa keluar masuk industri ( terutama untuk masuk ) karena membutuhkan ijin penyiaran yang dikeluarkan pemerintah dan modal yang besar. Radio Gen FM ini mulai mengudara bulan Juni 2007, setelah perangkat produksinya di-set- up sejak Februari. Namun selama 2 bulan pertama mengudara radio ini belum menegaskan identitasnya kepada para pendengar karena jelas saat itu mereka benar-benar memanjakan telinga para pendengar radio karena hanya



memasang lagu-lagu tanpa selingan penyiar apalagi iklan. Acara on air saat itu memang bertujuan semata-mata untuk mengenalkan *address* siaran Gen FM di frekuensi 98,7FM. Berikut ini ada gambaran statistik mengenai persaingan antara Gen FM dengan radio kompetitornya di Jakarta.

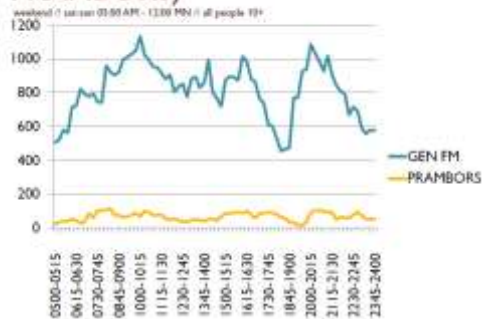
#### WEEKDAY (GEN FM VS I-RADIO FM)



Grafik 4.7 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan I radio

(Sumber : Nielsen Indonesia)

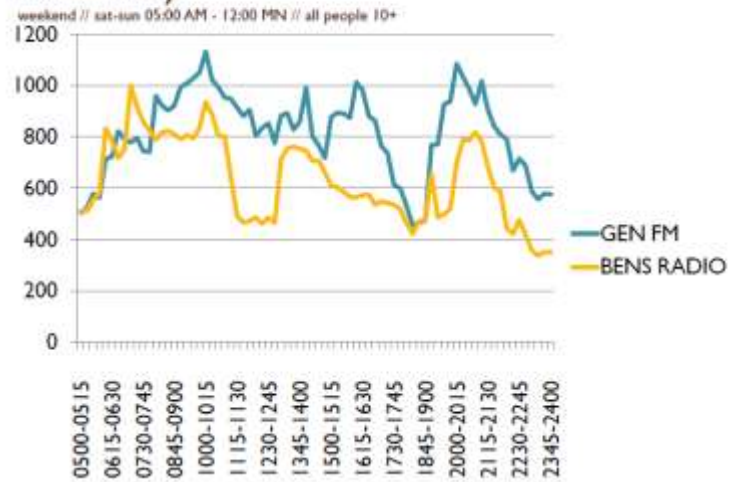
#### WEEKDAY (GEN FM VS PRAMBORS)



Grafik 4.8 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Prambors

(Sumber : Nielsen Indonesia)

## WEEKDAY (GEN FM VS BENS RADIO)



Grafik 4.9 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Bensradio

(Sumber : Nielsen Indonesia)

## WEEKDAY (GEN FM VS MUSTANG FM)

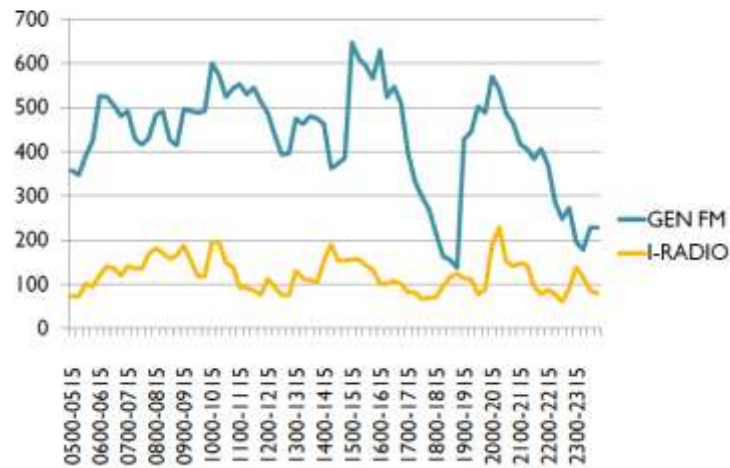


Grafik 4.10 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Mustang fm

(Sumber : Nielsen Indonesia)

## WEEKEND (GEN FM VS I-RADIO)

weekend // sat-sun 05:00 AM - 12:00 MN // all people 10+

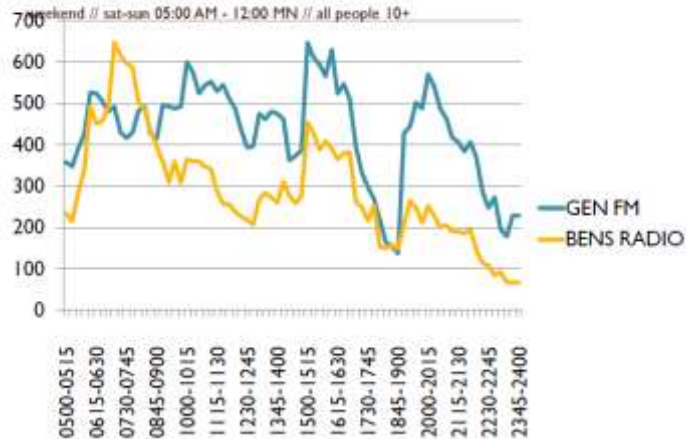


Grafik 4.11 Perbandingan Jumlah pendengar Akhir Pekan Gen Fm dengan I radio

(Sumber : Nielsen Indonesia)

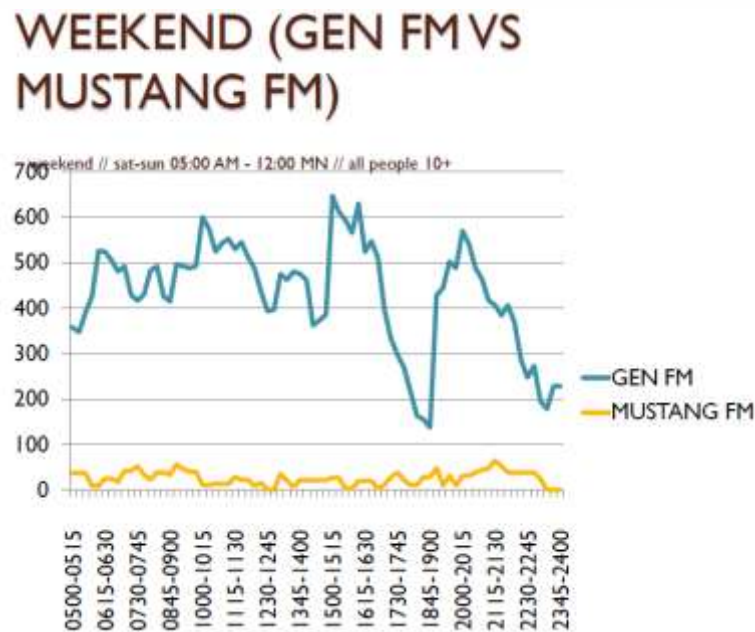
## WEEKEND (GEN FM VS BENS RADIO)

weekend // sat-sun 05:00 AM - 12:00 MN // all people 10+



Grafik 4.12 Perbandingan Jumlah pendengar Akhir Pekan Gen Fm dengan Bens radio

(Sumber : Nielsen Indonesia)



**Grafik 4.13 Perbandingan Jumlah pendengar Harian Gen Fm dengan Mustang Fm**

(Sumber : Nielsen Indonesia)

#### 4.3.1 Pricing Behavior

Pada prinsipnya, industri media adalah industri penyediaan konten, berupa paket informasi yang memperkaya intelektual, emosional, dan spritual konsumen. Tujuan dari produksi konten media adalah menarik perhatian konsumen untuk memaksimalkan pendapatan media. Penciptaan konten media dilakukan oleh pembuat film, penulis, jurnalis, musisi, para produser televisi dan radio. Untuk menciptakan kontent media, diperlukan faktor dan rantai nilai media.

Semua faktor dalam rantai nilai produk media adalah *interdependen*. isi media tidak memiliki nilai kecuali bila sudah sampai kepada Konsumen, Demikian juga dengan infrastruktur dan *outlet* distribusi tidak memiliki nilai tanpa konten. Melalui faktor dan rantai nilai ini, dihasilkan produk media, yang dapat memuaskan konsumen (pemirsa, pendengar dan pembaca). Bila konsumen puas, maka akan

dihasilkan peringkat (*rating*) yang bagus, selanjutnya dapat menarik para pemasang iklan. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (Information and Communication Technology/ ICT) telah memicu perkembangan ekonomi dan bisnis media menjadi begitu pesat. Akibat dari perkembangan ICT ini, maka masalah content atau isi media menjadi faktor penting dalam Bisnis media. Oleh karena itu, bisnis media dapat dikategorikan menjadi bisnis 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 (*creativity*) dari pengelola media.

Dalam kompetisi merebut pemasang iklan yang ditempuh melalui strategi *pricing*. Dalam menghadapi struktur pasar di Jakarta, Gen Fm yang bisa dibilang sebagai stasiun radio swasta pendatang baru saat ini berada di layer pertama dalam penerimaan iklan. Dengan target pendengar SES BC, Gen FM memiliki rate iklan yang cukup tinggi dibandingkan stasiun – stasiun radio swasta lainnya di Jakarta. Gen FM mampu memberikan program – program siaran yang unik sehingga bisa dengan tepat menjangkau target *listeners* yang dituju yaitu kelas SES BC.

Saya rasa belum ada radio yang membuat penjualan *limited space*, karena hampir semua perusahaan media ujung – ujungnya mereka mengejar bisnisnya, nah kalo di Gen saya mencoba bagaimana membuat sebuah bisnis dengan kondisi yang luar biasa secara pencapaiannya tapi tidak mengenyampingkan kenikmatan orang saat mendengarkan radionya. Jadi *limited space* itu buat saya adalah sebuah strategi yang efektif, karena tidak ada guaranty juga saat kita membuka space yang banyak kemudian kita akan mendapatkan revenue yang besar, karena kan itu hanya masalah strategi bagaimana mensiasati sebuah harga pada saat kita punya space yang limit, kita bisa memberikan kepuasan pada dua hal yaitu pendengarnya tetap happy mendengarkan radio karena tidak terganggu iklan, dan yang keduanya

pengiklannya juga akan lebih happy karena mereka akan merasa lebih eksklusif memasang iklannya. Kita harus tahu berapa batas kemampuan orang yang mendengarkan iklan itu berapa banyak yang bisa diserap, begitu kita buka banyak iklannya ya pendengarnya tidak akan banyak mendapatkan sesuatu yang akhirnya pengiklannya juga akan terasa mubazir. Intinya kita tetap konsisten bukan hanya menyenangkan pendengar tapi juga akhirnya bisa menyenangkan pengiklan karena kita menjual efektivitasnya tapi memang itu menjadi Pr dengan media lain yang biasa melepaskan space banyak atau selalu open space kepada pengiklannya. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group).

#### **4.3.2 Product Strategy/Advertising**

Strategi produk merupakan upaya masing – masing stasiun untuk menghasilkan format acara yang berbeda dengan stasiun radio lainnya yang mungkin sudah membuat khalayak jenuh. Dengan kata lain strategi program adalah upaya untuk masing – masing stasiun radio dalam mengembangkan program – programnya seoptimal mungkin. Terdapat tiga tahapan untuk melakukan strategi program, yaitu mendefinisikan khalayak potensial, menempatkan acara program di waktu yang tepat, dan menjaga loyalitas khalayak. Dalam mendefinisikan pendengarnya, Gen FM memiliki target pendengar SES BC yang menjadi mayoritas kelas pendengar radio di Jakarta saat ini. Target pendengar inilah yang akhirnya menjadi penentu untuk pemilihan karakter siaran dan jenis musik yang diputar

.... kelebihanannya Gen Fm saya yakin ya di riset, kita kan secara clock siarannya aja udah beda nih sama radio yang ada di Jakarta. Kita ngelawan arus banget nih, slot iklannya cuma sedikit, penyiarannya ngomongnya sedikit, dan lagunya banyak. Jadi emang kita ngebuild radio ini ya kita nanya “apa sih yang pengen kalian denger di radio?”. kita bikin secara kualitatif tuh. Jadi kita nanya

sama sample pendengar yang frekuensi dengerin radionya diatas 3 jam perhari dari segala macam SES. Dan kalo dari acuannya Nielsen ya ternyata kelompok SES B,C,D malah sampe E itu kelompok yang paling gede tuh. Ternyata hasil kualitatif hasilnya para pendenger radio itu pengen denger lagu walaupun mereka juga pengen denger penyiar yang interaktif tapi balik balik lagi mereka tetep pengen dengerin lagu. Hasilnya lebih detil lagi mereka pengen denger lagu yang enak, penyiar yang ngomongnya ngga banyak, jadi kalaupun ngomong itu yang straight to the point, ngomongin current issue, atau ngomongin hal – hal yang berkaitian dengan kehidupan pribadi mereka. Makannya karena main kita di umur 20an makannya gaya obrolan penyiarnya juga disesuaikan denga orang – orang diumur segitu. Oiya, pendengar juga pengen dengerin radio itu yang ngga banyak iklannya. Jadi pendengar itu pengen dengar lagu enak, penyiar yang ngomongny ga banyak tapi poinnya banyak, dan iklannya ngga banyak. Dari hasil riset awal inilah yang terus kita pertahanin sampe sekarang. (Wawancara dengan Merryanda, Head of research dan development mahaka radio)

Gen FM yang di tahun 2007 muncul sebagai pemain baru di Industri radio Jakarta memberikan gebrakan – gebrakan konsep program radio sebagai sebuah produk yang belum pernah dilakukan radio di Jakarta bahkan di Indonesia. Beberapa langkah strategi dari segi program yang akhirnya menjadi kekuatan Gen FM sampai saat ini adalah : Konsep *pre-recording*, *one clean message*, *rewind program*, *talkless set*, *Heavy Rotation*, Kategorisasi lagu dan Radio format.

#### **A. Konsep *Pre-Recording***

Hampir setiap segmen – segmen penting di program Gen fm dilakukan secara Pre-recording atau direkam terlebih dulu sebelum disiarkan. Berbeda dengan radio yang ada di Jakarta yang biasanya siarannya dilakukan secara langsung (*live*) di Gen Fm kebanyakan audio siaran yang akan disiarkan melalui proses pengeditan. Dalam

konsep ini dilakukan pengeditan audio supaya audio yang akan disiarkan nanti terdengar lebih jelas message yang ingin disampaikan. Dalam proses pengeditan ini dipilih mana audio yang lucu atau yang mempunyai value untuk disiarkan jadi tidak lagi ada pembicaraan yang membosankan di dalam setiap siarannya. Selain itu fungsi *pre-recording* ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan perkataan yang dilakukan penyiar atau penelepon.

Biasanya nih ya kalo di siaran itu kalo penyiar udah bingung mau ngomong apa biasanya keluar tuh kata – kata kaya *mmmm,nggg,eeee* malah kadang – kadang kedengaran dead air, makannya setiap siaran di gen kalo bisa dilakukan secara *pre-cording* supaya hal – hal yang ngga diinginkan pendengar kaya gitu ga kejadian. Lagipula kalo live terus misalnya ada penelepon itu biasanya ada aja gangguannya, bisa jadi peneleponnya ngga seru, ngebosenin,ngantuk, ada gangguan sinyal atau malah ngomong jorok on air. Nah, kejadian kaya gitu yang diantisipasi sama konsep *prerecording* ini. (Wawancara dengan Christie Augusta – *Program Director Gen Fm*)

### **B. *One Clean Message***

*One clean message* atau memberikan satu pesan yang jelas saja dalam sebuah talkset siaran merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh penyiar – penyiar di Gen FM. Berbeda dengan message yang dilakukan oleh media cetak dimana angle sebuah berita dilakukan dengan mengutamakan konsep 5 W + 1 H (*What, Where, When, Which, Who, How*), di dalam siaran hanya menggunakan satu atau dua penjelasan saja. Dalam konsep sebuah siaran radio yang biasa didengarkan sambil lalu, biasanya pendengar tidak bisa menangkap sebuah pesan yang banyak jadi agar pesan diterima jelas kepada pendengar maka untuk sebuah angle berita cukup



diberikan satu atau dua info yang menjadi poin penting berita tersebut, bisa jadi hanya *what* atau *who*-nya saja.

Radio itu kan didengerin sambil orang ngapain gitu, ada yang sambil nyetir, sambil kerja di kantor, sambil tidur, sambil masak pokoknya radio itu kan media yang didengerinnya sambil ngelakuin aktivitas lain jadi lebih efektif kalo penyiar itu ngga banyak ngasih informasi pas lagi ngomongnya cukup satu atau dua pesan saja. Jadi dari sebuah berita dipilih mana angle yang bisa dijadiin highlight atau poin penting dari beritanya. Lagipula biasanya memori yang masuk ke pendengar itu ngga banyak makannya kita juga ngga usah kasih terlalu banyak dari satu talksetnya kita. (Wawancara dengan Christie Augusta – *Program Director Gen Fm*)

### C. *Rewind Program*

Radio yang biasanya didengarkan sambil melakukan aktivitas lain tentunya jadi mempunyai keterbatasan memori pendengarnya untuk menangkap message yang disampaikan pendengarnya. Maka dari itu di Gen Fm, biasanya sebuah segmen program yang lucu atau yang menarik dibuat rewing atau siaran ulangnya supaya pendengar yang tidak mengerti atau yang tidak mendengarkan saat segmen tersebut disiarkan bisa mendengarkan di jam – jam lainnya. Biasanya segmen program yang dibuat rewindnya adalah segmen dari program – program Prime Timenya Gen FM yaitu Semangat Pagi (*Prime Time* pagi) dan Gen 48 (*Prime Time* sore). Rewind segmen tersebut akan disebar setiap jam – jam siaran lainnya selama seharian jadi misalnya ada pendengar yang tidak mendengarkan siaran di pagi hari tidak akan terlewatkan moment yang seru di siaran pagi karena tetap bisa mendengarkan versi rewindnya di jam lain.

#### **D. *Talkless Set***

Talkless set ini maksudnya adalah batasan durasi yang diberikan kepada penyiar dalam satu obrolan siaran. Untuk penyiar yang sendiri atau *Single DJ* diberikan durasi untuk berbicara 40 detik sampai 1 menit. Sedangkan untuk penyiar talkshow atau yang lebih dari satu batasan siaran diberikan maksimal selama 3 menit.

#### **E. *Heavy Rotation***

Konsep ini bisa dibilang Gen FM yang melakukannya pertama kali di Indonesia. Heavy Rotation yang dimaksud adalah perputaran lagu baru yang sedang banyak disukai orang diputar setiap 3 jam sekali. Biasanya lagu ini dikategorikan sebagai lagu yang *current* atau lagu yang baru dirilis oleh Penyanyi dan Band.

#### **F. *Kategorisasi Lagu***

Pemutaran lagu di Gen fm seperti yang sudah dibahas diatas dilakukan berdasarkan survey dengan pengkategorian yang jelas sehingga perputaran dalam setiap jamnya sudah diatur sebagai sebuah format radio. Kategori yang dilakukan di Gen Fm antara lain :

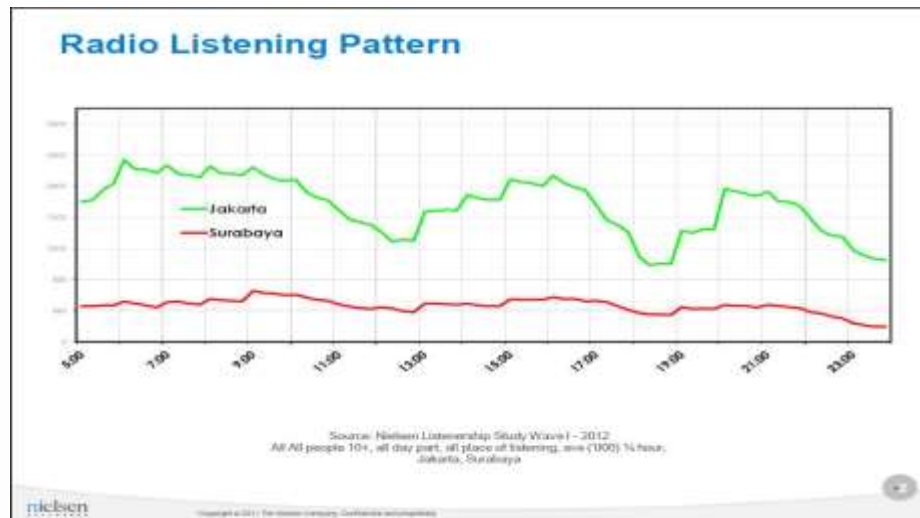
- Kategori A1 *Hot Current* : Lagu yang masuk kategori ini biasanya lagu yang sangat baru dirilis dan sedang sering – seringnya diputar di semua radio Jakarta.
- Kategori A2 *Hot Current* : Hampir sama dengan kategori A1, tapi lagu ini biasanya sudah lebih lama dan siap berpindah kategori ke B
- Kategori B *Current* : Lagu yang masuk kategori ini biasanya lagu yang dirilis lebih dari 1 bulan sampai setahun yang lalu ( misalnya sekarang lagu yang paling lama adalah lagu yang dirilis di tahun 2011)
- Kategori C *New* : Lagu yang masuk kategori ini biasanya lagu yang benar – benar baru *dirilis dan belum terlalu dikenal oleh orang banyak*

- *Kategori D Re-Current* : Lagu yang masuk kategori ini adalah lagu – lagu yang dirilis sudah lebih dari setahun sampai tiga tahun yang lalu (misalnya sekarang lagu yang paling lama adalah lagu yang dirilis sekitar tahun 2009 – 2010)
- *Kategori E* : Kategori lagu yang masuk adalah lagu – lagu yang pernah hits lebih dari 10 tahun yang lalu
- *Kategori O* : Kategori lagu yang masuk adalah lagu – lagu yang pernah hits lebih dari 5- 6 tahun yang lalu
- *Kategori G – Goldies* : Kategori lagu yang masuk adalah lagu – lagu yang pernah hits 5 - 10 tahun yang lalu
- *Kategori Z – Gudang* : Lagu yang masuk kategori ini biasanya tidak diputar sehari – hari dan lagu yang diputar hanya pada momentum tertentu (Hari kemerdekaan, Natal, Pemilu, dsb)
- *Kategori Ch – Chart* : Lagu – lagu yang masuk di program chart dan belum masuk playlist sehari – hari
- *Kategori RM – Ramadhan* : Lagu – Lagu yang didalamnya biasanya hanya diputar setahun sekali yaitu pada Bulan Ramadhan.

Rotasi untuk perputaran lagu dalam setiap jamnya biasanya dilakukan dengan pemilihan kategori di setiap slot lagu. Dalam setiap 1 jamnya biasanya Gen Fm memutar 11 – 12 lagu dan kategori A sebanyak 3 lagu, kategori O sebanyak 2 lagu, kategori C sebanyak 2 lagu, kategori B sebanyak 2 – 3 lagu, kategori Z sebanyak 1 lagu dan kategori D sebanyak 1 lagu

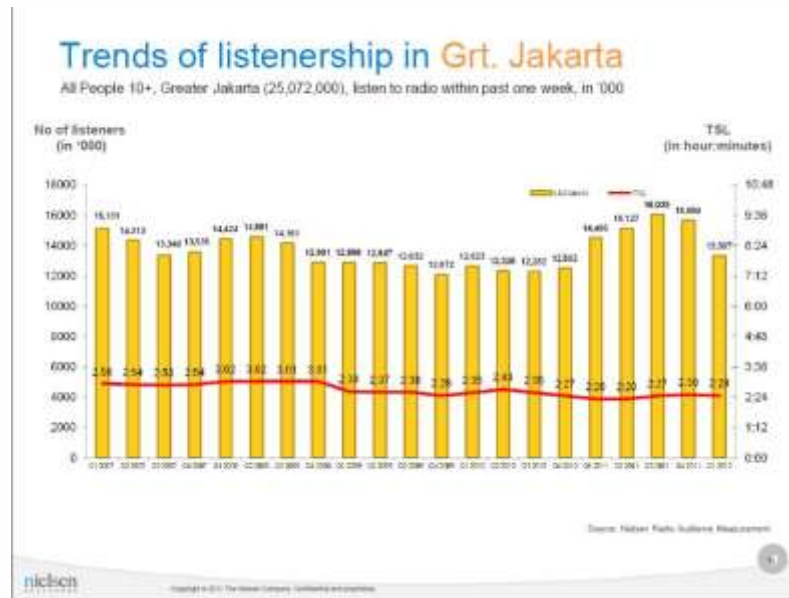
Langkah dalam strategi selanjutnya adalah menentukan program di waktu yang tepat. Untuk pemilihan program sebuah stasiun radio termasuk juga pemilihan talent atau penyiar yang menempati siapa yang bersiaran di program tersebut. Penentuan kesuksesan talent dalam sebuah program radio tidak terlepas dari sumber daya manusia yang kreatif dan inovatif. Sebuah tim program dapat yang mampu mengemas kata – kata hingga mampu menjadi jargon atau trend di dalam masyarakat. Kesuksesan sebuah program di radio akhirnya yang juga menjadi tolak ukur

penghitungan rating dan share sebuah program, peningkatan tersebut akan berjalan lurus dengan peningkatan harga slot iklan dalam program tersebut.



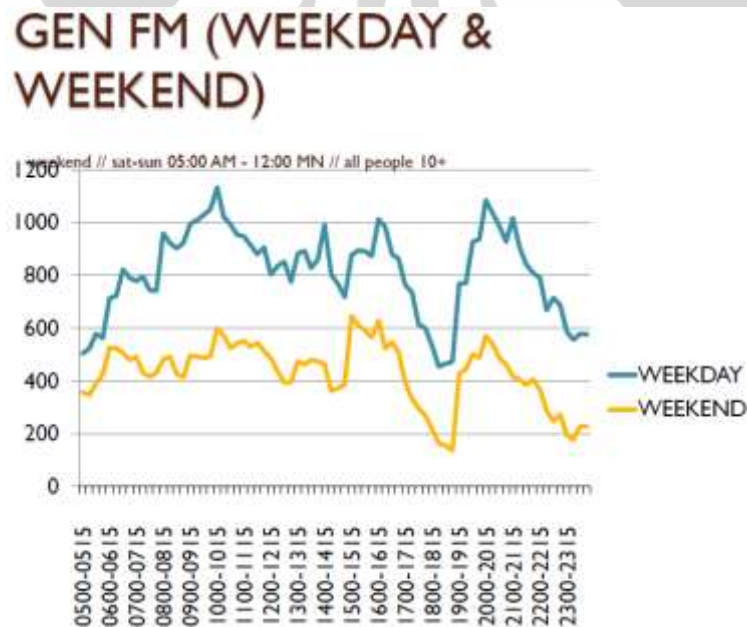
**Grafik 4.14 Jumlah Pendengar Gen FM setiap jamnya (Sumber : Nielsen Indonesia)**

Selain *product strategy*, ada juga *advertising strategy* yang memegang peranan penting dalam kesuksesan sebuah stasiun radio. Advertising merupakan upaya masing – masing stasiun untuk memperkenalkan sekaligus memasarkan produk yang telah dihasilkan sebagai hasil riset dan inovasi yang telah dilakukan. Melalui advertising masing – masing stasiun bersaing untuk mendapatkan perhatian sebanyak – banyaknya untuk membantu mereka dalam persaingan merebut pemasang iklan. Efektifitas dalam sinergi antar media pada akhirnya yang memberikan efisiensi besar. Selain dapat melakukan promosi dengan jangkauan yang lebih luas dan beragam, banyak pengeluaran yang bisa dihemat dengan melakukan *vertical integration* antar media.

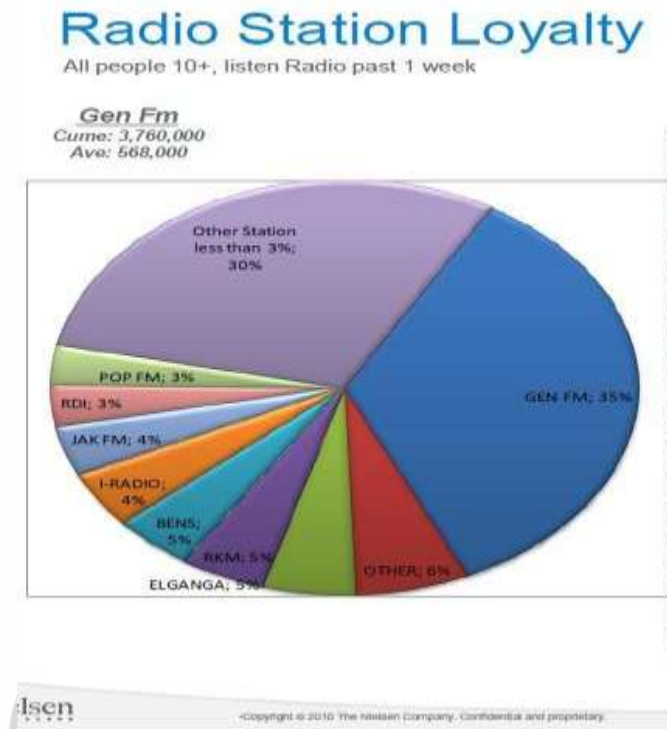


Grafik 4.15 Jumlah Pendengar Radio di Jakarta dari tahun 2007 – 2012

(Sumber : Nielsen Indonesia)



Grafik 4.16 Jumlah Pendengar Loyal Gen FM wave 1 2012 (Sumber : Nielsen Indonesia)



**Grafik 4.17 Jumlah Pendengar Loyal Gen FM wave 1 2012 (Sumber : Nielsen Indonesia)**

### **G. Radio Format**

Seperti yang sudah diterangkan oleh Dirut dari Radio Gen Fm sebelumnya, di tahun 2007 terjadi pengkotakan program dalam konsep radio di Jakarta dimana adanya program – program khusus dalam sebuah siaran harian radio. Seperti contoh berikut ini adalah jenis program siaran yang dilakukan salah satu competitor Gen Fm, yaitu Radio Mustang FM yang mempunyai program – program khusus dalam siaran hariannya.

WEEKLY PROGRAMS	HIST	SENIN	SELASA	RABU	KAMIS	JUMAT	SABTU	MINGGU
Indo Que	Histon	20.00-23.00						
TLC	Andri	23.00-24.00						
Jamaican Sound	Bayu		20.00-22.00					
Doubleious	All Crew		22.00-24.00					
Dunia Kita	Dara			20.00-21.00				
Never Too Loud	Bayu & Ega			22.00-24.00				
Get Real	Jarot				20.00-22.00			
Rock & Rhythm	Anief				22.00-24.00			
Mustang Ghetto	Dea					20.00-22.00		
Down With US	Histon & We					22.00-01.00		
Rhythm Of Love	All Crew						All Day	
Rhythm Weekend	All Crew							05.00-12.00
Double 20 (Mustang Twenty)	Dea							14.00-15.30
Double 20 (Mustang Dupuluh MAH)	Dara							15.30-17.00
Rhythm Weekend	All Crew							17.00-20.00
Mood Maker	Histon & Tara							20.00-22.00
Lounge	All Crew							22.00-24.00

**Tabel 4.6 Program Mustang Fm (Sumber : [www.mustangfm.com](http://www.mustangfm.com))**

Hampir semua stasiun radio di Jakarta saat ini masih menggunakan konsep program seperti tabel diatas dimana konsep pemograman ini merupakan konsep yang biasanya dipakai oleh media Televisi.

..... ketika kita buat riset diawal bikin Gen Fm, ternyata hasilnya pendengar radio itu tidak terlalu mengingat dan menunggu program – program khusus di dalam siaran radio. Saya tahu itu karena memang radio itu kan format driven. Karena kan saat itu TV lagi booming tuh karena banyaknya juga stasiun tv yang baru, eh banyak stasiun radio yang akhirnya mengikuti kreativitas di TV. Masalahnya kalo TV itu kan bukan format driven, tapi di program driven jadi yang dijualnya adalah program, makannya kalo di TV itu kadang – kadang programnya pindah TV ya nggak ada masalah buat stasiun TVnya, ya orang bakal ngikut aja kemana programnya karena penonton itu ngga loyal sama TVnya tapi sama programnya. Kalo radio itu ngga bisa mengikuti program driven, dia harus format driven jadi makannya identity-nya jadi beda kalo penyiar radio tidak boleh pindah seenaknya ke radio lain atau penyiar radio tidak boleh bersiaran di 2 radio yang beda karena pada saat penyiar sudah siaran di satu radio dia adalah

warna dari format sebuah station. Kalo TV ngga ada masalah kan?Host yang sama bisa main di beberapa stasiun TV dengan banyak program. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)

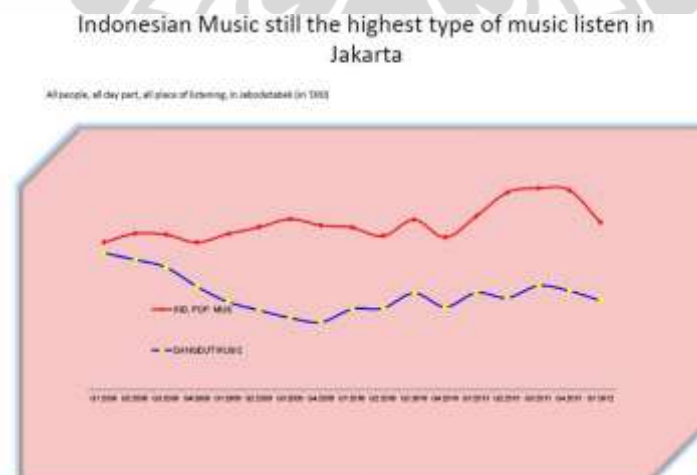
#### **4.3.3 Research and Innovation**

Untuk melakukan strategi program dengan baik, stasiun radio terlebih dahulu melakukan penelitian awal untuk mengetahui kebutuhan pasar, baik khalayak maupun pengiklan akan format siaran radio. Riset tersebut juga membantu setiap stasiun radio yang bersangkutan untuk melakukan inovasi yang perlu mereka lakukan.

Awal terbentuk Gen Fm di pertengahan tahun 2007, tim riset Gen fm langsung turun ke lapangan dan sering mendatangi komunitas-komunitas dan tempat mangkal anak-anak muda yang merupakan target market Gen FM. Tanpa perlu modal yang besar dan mendatangi tempat yang mewah, cukup di kampus-kampus atau tempat nongkrong semacam Roti Bakar Edi di daerah Jakarta Selatan dengan tujuan jika mereka sudah aware, komunitas ini diharapkan bisa bertindak sebagai agen *words of mouth* atas keberadaan sebuah radio baru yang saat itu belum punya nama. Dari kegiatan riset ke lapangan ini, tim riset menemukan fakta baru adanya peluang dari musik Indonesia yang sangat berkembang namun belum banyak disentuh pemain lain. Berdasarkan riset atau bisa disebut juga semacam *consumer insight*, kecil-kecilan tersebut terungkap pula bahwa segmen yang bisa menerima musik jenis ini dengan sangat cepat adalah golongan SES BC. Padahal dalam perencanaan bisnis awal, holding (Mahaka grup) merencanakan radio ini akan menyasar segmen AB dengan kelompok umur 18-34 tahun.



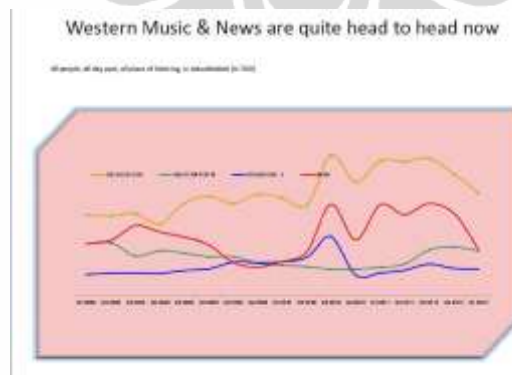
Saat itu saya mengajukan dua alternatif cetak biru bisnis kepada bos Mahaka Erik Tohir. Pertama apakah mereka akan tetap bertahan memaksakan konsep dan menciptakan segmentasi baru di kelompok itu. Atau men-deliver kemauan pasar yang sudah jelas ada (segmen BC). Berulangkali saya memuji kebesaran jiwa atasannya yang bisa menerima argumen anak buah dan kemudian bersedia menggeser segmentasi target market produk barunya. Proses risetnya waktu itu kita bukan membuat sesuatu yang sedang trend radio pada saat itu seperti apa, tapi justru kita mencari tahu apa sih yang para pendengar itu mau khususnya orang Jakarta terhadap sebuah radio. Pada saat itu semua radio bermain konsep seperti TV, dijual perbloking – bloking dan terkotak – kotak, misalnya di jam segini konsep radionya apa, nanti di jam lainnya konsepnya apa lagi, nah dari sini kita cari tahu apa sih yang pendengar radio Jakarta pengen itu. akhirnya kita mendapatkan sebuah data dan hasilnya seperti Gen FM yang ada sekarang. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)



**Grafik 4.18** Perbandingan jumlah musik pop indonesia dengan dangdut dari tahun 2008 -2012  
(Sumber : Nielsen Indonesia)

Dari awal didirikannya Gen FM memang sudah memiliki format musik lebih dari 80% memainkan lagu – lagu Indonesia. Hal ini memang disesuaikan juga dengan target SES BC yang mayoritas menyukai lagu – lagu Indonesia dan kebanyakan menyukai lagu dengan genre pop. Format tersebut nyatanya berhasil membuat posisi Gen berada di peringkat atas radio saat ini, tentunya hal ini tidak bisa terlepas dari tim riset yang selalu mereview lagu – lagu yang akan menjadi playlist di Gen fm.

Sudah pasti hal paling penting untuk terus disurvey yang pertama itu musik yak arena musik itu core riset kita, malah budget terbesar kita itu untuk survey musik. Kita ada yang namanya Digital musik test setiap 3 bulan sekali. Digital musik tes ini semacam FGD gitu tapi setiap orang yang kita undang kita suruh potongan – potongan jenis musik dan mereka menilai genre atau jenis musik seperti apa yang memang enak ditelinga untuk didengarkan kapan saja. Kita juga punya engine yang kita bikin secara online, jadi setiap minggu kita bisa tau nilai setiap lagu yang disukai atau yang ngga disukain pendengar. Survey online ini juga jadi barometer untuk kita masukin lagu – lagu baru. Jadi kita kasih sampel abcde, kita lempar survey dan pendengar yang pilih lagu mana yang mereka suka buat diputerin. (Wawancara dengan Merryanda, *Head of research AND development* mahaka radio)



**Grafik 4.19** Perbandingan jumlah musik barat,berita,masalah tradisional dan agama tahun 2008 – 2012 (Sumber : Nielsen Indonesia)

#### 4.3.4 *Plant Investment*

Dalam mendukung kerja stasiun radio dibutuhkan investasi usaha terkait dengan perangkat yang ada. Perangkat dalam stasiun radio yang menjadi investasi mahal dan menjadi perangkat pendukung yang sangat vital adalah menara transmisi. Jika diukur tinggi towernya gen fm dari dasar tanah itu setinggi 175 meter, tapi untuk tinggi pemancarnya berada di atas rooftopya menara imperium yang tingginya hanya sekitar 15 meter. Tinggi pemancar tersebut jika mengukur coverage targetnya gen fm itu berada di seluru wilayah jabodetabek jadi jika diukur soal jangkauan frekuensi selama tidak ada penghalang sinyalnya dari hasil pengukuran yang pernah kita dapet itu jarak sekitar 110 Km radiusnya masih bisa nerima siarannya dari titik nol kita, meskipun itu bukan jarak yang baik untuk jelas nerima sinyal siaran karena kekuatan optimal siaran Gen Fm hanya sampai jangkauan 60 Km saja. Sedangkan untuk besaran biaya teknis sebuah stasiun radio tidak terlalu banyak memakan biaya jika dibandingkan dengan industri televisi yang banyak menggunakan alat

..... mungkin kisaran 10 jutaan perbulan karena sebenarnya kalo kita bicara regular itu standart, tapi yang perlu diperhatikan itu sistem proteksi terhadap barang – barang yang kita invest karena kebetulan barang – barang investasi perusahaan ini kan bukan barang yang biasa dalam artian bukan barang yang kebanyakan orang pakai yang otomatis secara harga itu lumayan mahal jadi supaya barang investasi ini tidak cepat rusak, tidak cepat haus, atau kita protect dari sambaran petir dan juga tegangan listrik yang naik turun kita bikinlah sistem proteksi. *Maintenance* yang cukup besar itu dalam sistem proteksi dari petir dan listrik tegangan kejut akhirnya dimana ketika sistem ini terintegrasi dengan baik terhadap alat ini otomatis akan mereduce biaya *maintancenya* sendiri. Untuk keseluruhan sistem yang ada di studio dan di transimisi divisi tekniknya gen menganggarkan perbulannya sekitar 5 juta itupun ngga kepake semuanya karena kita anggarkan segitu kalo emang ada kebutuhan mendesak saja. Biaya

lainnya dari tim teknis itu adalah sewa RCS, software yang biasa dipakai untuk siaran setiap harinya. Kita itu sewa RCS itu per 6 bulan sekitar 2000 US dollar. (Interview dengan Yudithia Kurniawan – Kepala Bagian Teknis Mahaka Radio.

#### **4.3.5 Legal Tactics**

Strategi hukum yang dilakukan oleh stasiun radio terkait dengan kerjasama dengan *advertising agency*, *event organizer* dan juga beberapa brand yang bisa menempatkannya sebagai media berpromosi Gen Fm, misalnya restoran, bis kota, dan perusahaan musik label. Legal Tactics yang dilakukan Gen FM dengan beberapa perusahaan label biasanya karena adanya kebutuhan kerja sama yang saling menguntungkan, dimana si artis di dalam musik label tersebut membutuhkan media untuk berpromosi sedangkan Gen FM sebagai radio membutuhkan musik yang bagus sebagai content dalam siarannya. Kerja sama dengan musik label juga biasanya dilakukan dalam program off-air, dimana ada program “Ganaskustik” yang dibuat oleh Gen Fm setiap minggunya dengan menghadirkan artis atau penyanyi dari sebuah label musik tertentu. Kegiatan off air ini dilakukan biasanya di tempat – tempat umum misalnya kampus, mall, atau restoran – restoran.

#### **4.4 Market Performance**

Analisa market performance dilakukan untuk melihat kinerja sebuah stasiun radio dalam kompetisi untuk merebut jumlah pendengar dan pengiklan. Berangkat dari konsep media performance diatas, dapat dilihat kedudukan pendengar (khalayak), utamanya melalui kebutuhan utama mereka atas program acara dalam industri radio. Perspektif inilah yang diperkuat dengan prinsip komodifikasi media yang melihat persaingan industri radio sesungguhnya merupakan kompetisi untuk merebutkan pendengar (*audience*) dan juga pengiklan (*advertising*). Dua variabel tersebut tidak

dapat dipisahkan karena saling mempengaruhi. Keberhasilan sebuah industri radio dan memperoleh angka iklan yang besar tergantung pada besar kecilnya khalayak yang menaruh atensi pada program acara yang mereka sajikan. Atensi dari pendengar tersebut berdampak pada rating share program radio, yang dalam hal ini sangat berpengaruh terhadap share penerimaan stasiun radio tersebut. Berbanding lurus dengan peningkatan jumlah pendengar, selama 4 tahun secara pendapatan Gen Fm selalu mengalami peningkatan.

Dari tim sales itu waktu tahun 2007 itu belum ada target tapi dari agustus 2007 kita berdiri sampe semester pertama atau hitungan 4 bulan di desember 2007 kita udah ngedapetin Alhamdulillah, revenue sekitar 500 juta. Terus di tahun 2008 itu target revenue 8 Milyar ternyata sebelum semester pertama udah sampe 10 Milyar, jadi di pertengahan tahun targetnya berubah ke 10 Milyar dan lagi lagi Alhamdulillah kita revenue sampe di angka 12 Milyar. Tahun 2009 itu targetnya 14 Milyar dan ternyata revenue hampir ke angka 16 Milyar. Di tahun 2010 targetnya naik lagi sampe angka 20 Milyar dan kita tutup akhir tahun dengan revenue 22 Milyar. Dan yang paling gila tahun kemarin itu di 2011, tim sales punya target penjualan di angka 35 Milyar dan berhasil achieve di 36 Milyar, ini tahun yang paling gila banget karena kenaikan targetnya kita naik sampe 40% tapi allhamdulillah kita selalu bisa melebihi target yang ada. (Wawancara dengan Iwan Tanjung – Head Departement Sales Mahaka Radio)

Berdasarkan pembahasan *market conduct* yang telah dilakukan oleh Gen FM dalam menghadapi market structure persaingan industri radio di Jakarta, pembahasan dalam market performance ini akan melihat sejauh mana performance yang telah dilakukan Gen FM untuk mendapatkan target audience dan pemasang iklan. Performance Gen FM dalam hal ini akan dibahas berdasarkan ; *product efficiency*, *allocative efficiency*, *progress* dan *equity*.

#### **4.4.1 Product efficiency**

*Product efficiency* radio adalah bentuk performance stasiun radio dalam menghasilkan sebuah program dengan seefisien mungkin. Di stasiun radio 987 genfm, dikatakan bahwa pimpinan atau manajer menjadi kunci utama keberhasilan dalam proses transformasi sekaligus menjadi pengawas untuk karyawannya. Dikatakan pula bahwa sebagai organisasi bisnis, stasiun radio yang memiliki harmonisasi kerja antara divisi marketing dan program adalah stasiun radio yang meraih kesuksesan. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan manajer di Radio 987gen jakarta Jakarta, khususnya pada divisi marketing dan program, menjadi sangat penting dalam mengelola komunikasi dalam organisasi, khususnya pada masing – masing divisinya, sehingga isu – isu yang berpotensi menjadi isu negatif dapat disaring. Manajer – manajer tersebut tentunya akan membawa pengaruh dalam kegiatan penyebaran isu kepada manajemen dan karyawan, karena penggunaan wewenang dalam suatu organisasi dibawa oleh dua sumber yaitu jabatan dan personal.

Dengan ketatnya persaingan di bisnis media yang dituntut untuk dinamis setiap waktunya, maka proses kreatifitas dan keputusan – keputusan yang penting tidak bisa menunggu jalur birokrasi yang panjang. Dalam proses membuat *content* biasanya dibuat tema besar untuk satu tahun kedepan tentang rencana dan proses yang akan dicapai, kemudian untuk detail biasanya diserahkan kepada penanggung jawab setiap divisi dengan tanggung jawab *jobdesk* masing – masing individu yang memegang peranan *content* kreatif mengikuti selera pasar dan produk yang menjual. Maka dari itu keempat paradigma dalam berproduksi yang dijelaskan diatas sangat

dibutuhkan untuk setiap perusahaan media jika ingin bersaing di dalam bisnis media. Manajer yang menangani sebuah divisi harus menentukan kapan dan bagaimana kelompok dapat dimanfaatkan secara paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi, mengelola kelompok sehingga mereka berprestasi tinggi dan menanggulangi kerugian yang mungkin berkaitan dengan kelompok. Untuk melakukan semua ini, manajer harus mengetahui beberapa karakteristik khusus individu tiap kelompoknya.

Kalau menurut saya ini lebih ke masalah strateginya, saya selalu menyampaikan ke teman – teman bahwa kita berada di bisnis media yang selalu ada di tengah – tengah antara pendengar dan pengiklan yang seringkali biasanya bisnis media itu ngga match, misalnya kita bisa ngedapeti revenue yang gede tapi pendengarnya ngga happy, atau sebaliknya dapet pendengar yang banyak tapi pengiklannya ngga happy. Jadi yang kita lakuin adalah bagaimana membuat keduanya happy, dan saat itu saya memutuskan bahwa kita adalah station yang listeners oriented jadi kita lebih focus ke pendengar. Jadi apapun yang kita lakukan kalo sebuah strategi bisnisnya yang kita kejar yang ujung – ujungnya impactnya merugikan pendengar pasti strategi itu bakal kita lepas, karena saya percaya bahwa nantinya pendengar inilah yang akan menjadi nilai jual kita kepada pengiklan. Sebenarnya Prnya kan adalah kalo lo mau jual pengiklan ke pendengar langsung kan bisa aja tapi kenapa mereka butuh media makannya saya bilang listener orientedlah yang menjadi prioritas bisnis ini. Dengan dasar itu makannya gimana caranya membuat suatu bisnis tapi dengan batas toleransi si pendengar seberapa besar mereka bisa toleransi si pengiklan itu sendiri. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)

#### 4.4.2 *Allocative Efficiency*

*Allocative Efficiency* merupakan tolak ukur performance sebuah stasiun radio dalam ketepatan penggunaan sumber daya yang tersedia sehingga dapat dialokasikan secara optimal. Gen Fm sangat ketat dalam efisiensi sumberdaya yang dimilikinya. Gen FM memberikan pelatihan finance dan akuntansi kepada setiap divisinya sehingga bisa memahami standarisasi untuk penekanan cost.

Kalau di finance itu strateginya kita harus punya divisi cut cost. Jadi caranya strategi finance itu harus dipelajari sama semua divisi supaya selain mikir gimana proses kreatifnya bisa juga memahami gimana proses BEP dan penekanan cost untuk sebuah perusahaan. Dari 20 tahun lebih saya bekerja di industri radio, Gen Fm ini melakukan step – step bisnisnya selalu *based on riset*, kemudian *listener oriented*, tapi diluar itu kalo kita ngomongin bisnis media itu orang – orang suka lupa bagaiman mengatur *cash flow*. Bisnis media itu adalah bisnis cash flow, pengelolaan uang, karena begini di Indonesia itu pembayaran iklan dari klien itu sangat lambat. Jadi sebuah media punya revenue baguspun tinggi, *achievement* tinggi belum jaminan bisa terus jalan dalam bisnis ini karena pembayaran kliennya bisa sangat jauh dari waktu tayangnya, beda kalo kita jualan barang misalnya sepatu atau rokok, begitu kita jual langsung dibayar cash. Kalo ini kan kita udah tayangin trus kita harus nunggu beberapa bulan untuk kemudian proses pembayaran. Jadi bisa saya bilang ada pembeda antara kita dengan station lainnya bagaimana kita mengelola dana cash flow itu sendiri, sehingga akhirnya roda organisasi bisnis ini bisa terus berputar itu yang paling krusial sebenarnya. Kalo faktor lainnya yang menjadi kekuatan sebuah bisnis itu adalah bagaimana mendvelop tim ya, jadi bagaimana membangun passion yang sama kepada semua pekerja. Karena kalo semua strategi dan riset udah bagus tapi yang menjalankannya tidak punya mimpi jadi pemenang ya buat apa. Jadi balik lagi semuanya itu bergantung dari SDM untuk terus berkembang. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisariss Utama Mahaka Group)



#### 4.4.3 Progress

Peningkatan posisi dalam pasar industri radio berdasarkan peningkatan rating *share* dan *revenue*. Pertumbuhan industri media dapat dilihat dari evolusi khalayak dan ekspansi dari industri periklanan. Pertumbuhan khalayak tersebut penting artinya karena khalayak, dalam hal ini, berfungsi sebagai komoditas yang kemudian dijual kepada pasar yang meresponnya melalui kegiatan periklanan yang disiarkan oleh media tersebut. Walaupun khalayak bukan ini bukan sumber pendapatan utama media, tapi peranannya sangat strategis menentukan rating suatu content atau program media.

Bila melihat progress Gen Fm sebagai stasiun radio swasta di Jakarta, sampai saat ini Gen FM masih menduduki peringkat pertama dalam rating dan share jumlah pendengar di Jakarta. Sehingga Gen fm mampu mempertahankan posisinya sebagai market leader dalam pasar industri radio di Jakarta, tentunya dengan progress yang meningkat seiring dengan meningkatnya berbagai stasiun radio yang lain.

Saya yakin Gen fm saat ini sudah menjadi market leader di Jakarta, bisa dilihat dari dua hal yaitu jumlah pencapaian pendengar dan pencapaian bisnis. Kita bisa lihat kalo dari sisi pendengar kita sudah di nomor 1, kemudian bisa dilihat dari sharenya berapa yang udah didapetin. Share itu kan berapa jumlah yang kita dapetin dalam sebuah kue bisnis yang sama nah kita udah ngedapetin potongan yang paling gede. Secara bisnisnya pun kita sudah mendapatkan angka yang paling gede. Belum pernah ada radio yang mendapatkan revenue dalam setahun diatas 30 Milyar. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)

#### 4.4.4 *Equity*

*Equity* difokuskan kepada bagaimana kekayaan didistribusikan antara produsen dan konsumen. Idealnya sistem ekonomi pasar akan menyediakan distribusi yang baik sehingga tidak ada satu perusahaan yang menerima secara berlebihan. Salah satu contoh dalam industri radio adalah distribusi penerimaan iklan antara stasiun radio. Dalam pasar industri radio oligopoly seperti di Jakarta, stasiun radio tidak dapat menentukan harga slot iklan pada program tertentu tanpa memperhatikan kondisi harga – harga stasiun – stasiun lainnya seperti yang terjadi pada bentuk pasar monopoli.

Dalam studi kasus Gen fm, meskipun Gen fm mempunyai rate card yang tinggi dibandingkan dengan radio lain, tapi Gen fm tetap memberikan discount yang cukup besar dari harga normal sebagai konsekuensinya. Jika Gen fm tidak melakukan hal tersebut, tentunya Gen fm kemungkinan besar akan ditinggalkan oleh agency – agency rekanannya. Hal tersebut disebabkan pengiklan akan memperhitungkan kembali efisiensi pemasangan iklan di Gen fm. Jika tidak efisien, maka tentunya pengiklan akan mencari stasiun radio lain yang mampu memberikan rate card yang lebih efisien.

....rate card yang kita kasih ke agency itu bakal dihitung balik sama mereka, calon pemasang iklan. Otomatis mereka nantinya bakal cari yang mana yang paling efisien. Sementara radio itu banyak pilihannya tapi Gen Fm punya data pendengar yang tinggi dan konsep radio yang unik dari radio yang ada di Jakarta sekarang ini. Jadi mereka rela untuk pasang iklan dan bayar ke kita daripada ke radio lainnya. ( Wawancara dengan Iwan Tanjung – Head Sales Departement Mahaka Radio)

Dalam hal ini Gen Fm lebih unggul dibandingkan dengan radio lainnya di Jakarta. Konsep *Based on riset* yang dilakukan Gen Fm merupakan hasil kreativitas Gen Fm sehingga bisa menghasilkan differensiasi produk yang unik dan disenangi oleh masyarakat luas sehingga memiliki derajat monopoli yang tinggi.

...bisa digambarkan kalo kaya Gen Fm, dan radio yang sejenis kaya kita seperti Iradio, radio dangdut TPI atau Prambors misalnya itu ya sama. Pasang surutnya juga sama tapi untuk ngeliat posisi persisnya itu sulit karena kondisi realnya juga ngga bisa digambarkan sama Nielsen karena kan dia juga ngga tau diskon atau bonus yang kita kasih ke agency. Angka pastinya jelas itu sangat confidential sampe hari ini angkat itu terus bergerak mungkin nanti Desember bakal lebih tinggi lagi. (Wawancara dengan Iwan Tanjung – Head Sales Departement Mahaka Radio)

#### **4.5 Content Strategy**

Dalam industri radio, pilihan *content* dibuat untuk menyediakan berbagai tipe macam acara. Pemilihan *content* biasanya dibuat dengan mempertimbangkan proposal – proposal tentang berbagai materi yang akan digunakan. Berbagai keputusan tersebut dibuat oleh media untuk memaksimalkan atensi dan audience, sehingga mampu memaksimalkan pemasukan iklan. Pengiklan mencari akses pada audiences dengan menggunakan content media. Untuk dapat menentukan content yang tepat dibutuhkan content strategy dalam menanggapi keinginan dan kebutuhan konsumen sebagai target pasar. Pelaku pasar menggunakan berbagai alat untuk mendapatkan respon yang diinginkan dari target pasar mereka. Philip Kotler merumuskan *Four Ps* dengan menggunakan istilah *marketing mix* : *product, price, promotion and place*.

Setelah membahas temuan dari studi kasus Gen fm melalui kerangka analisis *industrial organization model*, berbagai temuan mengenai market structure, conduct dan performance akan digunakan untuk merumuskan *content strategy* Gen fm dalam persaingan industri radio di Jakarta. Berdasarkan profil dan temuan dalam analisa *Industrial Organization Model*, Gen fm memiliki target listeners SES BC dan profil pendengar dengan segmentasi yang luas. Kemudian bagaimana Gen fm menyusun content strategy untuk bisa memperebutkan pasar pendengar radio, hal inilah yang akan dianalisa lebih lanjut melalui *four Ps* : : *product, price, promotion and place*

#### **4.5.1 Product**

*Product* adalah *tangible object* atau *intangible service* yang diproduksi secara massal dengan volume unit tertentu. Dalam industri radio produk yang dihasilkan lebih kepada intangible product berupa program acara seperti : berita, entertainment, feature, *talk show* dan berbagai macam jenis lainnya. Strategi produk merupakan upaya masing – masing stasiun untuk menghasilkan format acara yang jauh berbeda dengan stasiun radio lainnya yang mungkin sudah membuat khalayak jenuh dengan konsep yang sudah ada. Dengan kata lain, strategi program adalah upaya masing – masing stasiun radio dalam mengembangkan program – program acara seoptimal mungkin.

Pendengar radio itu mayoritas menginginkan musik, lebih tepatnya musik yang enak dan familiar di kupingnya mereka. Dari hasil temuan riset awal kita yang banyak dibutuhkan oleh pendengar radio adalah musik dan apapun yang bisa menghibur mereka, kenapa akhirnya di Gen fm ini ada pembatasan durasi bicara penyiarinya karena kita melihat pada saat seseorang berbicara panjang resiko untuk si penyiar tidak bisa memberikan sesuatu yang mengentertain pendengarnya itu lebih gede, nah ketika si penyiar tidak bisa melakukan itu itulah saat dimana pendengar mengganti frekuensi

radionya ke radio yang lain. Akhirnya kita buat format talkless untuk mensiasati supaya resiko pendengar kabur lebih kecil karena begitu tidak mendapat suatu kenyamanan saat mendengar content penyiarannya, pendengar tersebut langsung terhibur lagi dengan adanya lagu. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)

Terdapat berbagai strategi untuk memasuki situasi yang baru, diantaranya menjaga posisi sebagai innovator produk, mempertahankan posisi pangsa pasar saat ini, memperoleh tempat dalam pasar baru yang akan datang, memanfaatkan teknologi dengan cara – cara baru, menggunakan kekuatan distribusi yang dimiliki, menciptakan sumberdaya tunai, memanfaatkan kapasitas lebih atau musiman (Walker, Boyd, dan Larreche, 1999). Sebagai radio pendarat baru, Gen fm mempunyai keuntungan tersendiri terutama mereka mempelajari dan memanfaatkan kesalahan – kesalahan yang dilakukan oleh perusahaan first mover seperti dalam hal *positioning*, *product*, pemasaran, sumber daya yang terbatas dari *first mover*, bisa mengaplikasikan strategi loncat katak atau perpindahan yang lebih tinggi dari pionir dengan meningkatkan teknologi produk, kualitas produk, dan layanan pelanggan. Sedangkan pengikut dengan pola lambat berfokus pada peripheral atau ceruk pasar yang tersedia (Walker, Boyd, dan Larreche, 1999). Kuatnya riset untuk standart penilaian Gen Fm sebagai sebuah stasiun radio di buat sebuah penilaian kepada program unggulan dan penyiar yang mengisi slot program tersebut sebagai bahan review yang dilakukan perusahaan setiap 3 bulan sekali. Tabel berikut ini menjelaskan rangking penyiar dan program unggulan yang disiarkan setiap harinya di Gen Fm.

Penyiar	Mean
KEMAL	8.46
TJ	8.39
SAMMY	7.32
DITA	7.27
ADE HERLINA	7.33
PATRA	7.28
RIVIEN	7.05
ROZY	7.1
RISA	7.09

**Tabel 4.7 Ranking Penyiar Gen Fm (Sumber : Research and Development Mahaka Radio)**

Program	Mean
SALAH SAMBUNG	8.08
PECAH BELAH	7.16
GANAS	7.75
WAGIMIN	6.95

**Tabel 4.8 Ranking Segmen Unggulan Gen FM ( Sumber : Research and Development Mahaka Radio)**

#### **4.5.2 Price**

Price adalah sejumlah uang yang harus dibayar oleh customer untuk mendapatkan produk. Tinggi rendahnya price yang harus dibayar dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : *market share*, *competition*, *material costs*, *product identity*, dan pandangan *customer* terhadap produk tersebut. Dalam bisnis industri radio, perusahaan dapat menaikkan atau menurunkan harga rate card iklan program radio jika terdapat program yang sama di pasar.

Gen fm yang terbilang sebagai stasiun radio baru, saat ini telah berada di layer pertama. Dengan target pendengar SES BC, Gen fm memiliki rate card yang tinggi jika dibandingkan dengan rate card stasiun radio – radio swasta lainnya di Jakarta. Gen fm mampu menjamin terjangkaunya target audience kelas SES BC. Dengan diputarnya banyak lagu pop Indonesia, segmen – segmen lucu seperti “Salah Sambung”, ”Wagimin”, ”Silat Lidah” ataupun “Tulalit” yang dibawakan dengan gaya siaran non-formal, dengan insert *current issue* yang disesuaikan dengan target SES BC

Rate Card terakhir Radio Gen FM tahun 2011 (Sumber : Research and Development Mahaka Radio)

**Program Prime Time ( Program acara pada jam 06.00 – 10.00 dan jam 16.00 – 22.00)**

SPOT (60 second)	: Rp 965.000
Adlibs (60 Second)	: Rp 1.250.000
Insert Non Kuis	: Rp 1.500.000
Insert Kuis	: Rp 2.000.000
Live Report (3 – 5 minute)	: Rp 1.750.000
Live Report ( Segmen AADJ)	: Rp 1.500.000
Sweeper	Rp 900.000
Semi Blocking	: Rp 9.000.000

**Program Reguler (Program acara pada jam 10.00 – 16.00 dan jam 22.00 – 24.00)**

SPOT (60 second)	: Rp 750.000
Adlibs (60 Second)	: Rp 925.000
Insert Non Kuis	: Rp 1.500.000
Insert Kuis	: Rp 2.000.000
Live Report (3 – 5 minute)	: Rp 1.750.000
Live Report ( Segmen AADJ)	: Rp 1.500.000
Sweeper	: Rp 900.000
Semi Blocking	: Rp 9.000.000

**After Midnight ( Program yang on air di jam 00.00 – 06.00)**

Spot (60 second) : Rp 200.000

**Talk Show (Wawancara langsung di studio setiap hari Rabu jam 18.30 – 19.00)**

Interview 30 minute : Rp 5.500.000

**Produksi**

Operator, voice talent & script fee : Rp 2.000.000

Beberapa waktu sebelum launching di tahun 2007, Tim Sales Gen FM juga sudah melakukan soft launching di kalangan para pengiklan, uniknya penjualan space iklan sengaja mereka lakukan setelah empat bulan berselang, tepatnya pada bulan Desember. Tidak butuh waktu lama untuk menjual space iklan yang ada, karena hanya dalam waktu satu kuartal 90% space yang mereka pasang sudah terisi dan secara omset, pencapaian Gen Fm di tahun pertama sudah melampaui target yang tadinya dipasang untuk tahun ke tiga atau keempat.

Selain karena strategi segmentasi yang tepat, tingginya minat para pengiklan ini justru karena sikapnya yang 'keukeuh' untuk fokus para listenership, bukan pengiklan. “Bisnis radio itu kan pilihan, apakah mau serve audience atau pengiklan. Pilihan kita pada audience karena iklan itu akan datang lantaran listenership. Yang mereka beli ada pendengar. (Wawancara dengan Adrian Syarkawi, Komisaris Utama Mahaka Group)



Sebagai konsekuensinya Gen FM sangat membatasi penjualan space iklan. Untuk satu jam siaran, rata-rata mereka hanya menyediakan space sekitar 6 – 7 menit. Jauh dibawah regulasi pemerintah yang dibatasi sampai 20% dari total *air time*, jadi bisa dimengerti bila pengiklan akhirnya harus antri berebut space iklan yang tersedia. Beberapa agency rekanan bahkan minta sejak jauh-jauh hari agar segera diberitahu kalau space yang tiba-tiba kosong. Kejadian seperti ini biasanya terjadi kalau ada pengiklan yang tiba-tiba mengubah kampanyenya. Strategi ini dilakukan karena sangat sadar bahwa Gen Fm memiliki tugas untuk men-deliver message dari iklan yang masuk seefektif mungkin. Pembatasan space iklan justru merupakan jawaban atas tuntutan tersebut lantaran toleransi perhatian audience pun ada batasnya. Teorinya adalah jika iklannya sedikit, kemungkinan presentase (message) yang sampai ke pendengar justru lebih besar dibandingkan yang error.

#### **4.5.3 Place**

*Place* merepresentasikan lokasi dimana sebuah produk dapat dibeli. Disisi lain, place juga berhubungan dengan *distribution channel*. Berbeda dengan media TV yang mempunyai program *driven*, dalam industri radio dikenal dengan *format driven* dimana keseluruhan jenis format radio yang menjadi daya tarik khalayaknya. Dari awal berdirinya Gen Fm, penentuan format menjadi bentuk yang terus konsisten dipertahankan sampai saat ini sebagai kekuatannya. Berbeda dengan radio lain di Jakarta yang mempunyai segmen – segmen khusus dalam setiap jam siarannya, di Gen Fm selama 24 jam konsep siaran dan lagunya tidak berbeda jauh. Perbedaan terjadi di malam hari dimana Gen Fm mempunyai program chart yang itupun sudah diatur sedemikian rupa agar tidak terjadi sebuah pengkotakan program dalam format radionya. Sebuah radio yang baik adalah yang mempunyai format yang jelas dan tidak adanya perbedaan karakter siaran pada setiap jamnya, jadi selalu ada benang merah yang menghubungkan setiap program siarannya.

Dalam industri radio, *place* juga diartikan sebagai penempatan program dan distribution channel melalui *coverage*. Penempatan sebuah program dapat diletakan pada *prime time* atau waktu jam siaran lainnya yang ditentukan juga dengan penempatan penyiar yang pas di acara tersebut. Khusus untuk Program Prime Time ( Semangat Pagi dan Gen 48) yang memang memiliki content menarik, dilakukan rewind di setiap jamnya. Rewind ini dimaksudkan agar pendengar yang terlewat mendengarkan content siaran yang menarik pada jam siarannya bisa tetap mendengarkan di jam siaran yang lainnya. Sebagai contoh di acara semangat pagi setiap harinya ada segmen yang bernama “Salah Sambung”, ketika ada pendengar yang tidak bisa mendengarnya di pagi hari dia juga bisa mendengarnya pada jam – jam lainnya tetapi sudah dengan versi yang lebih singkat dan *re-edit* lagi. Hal ini dilakukan agar content siaran yang bagus bisa tetap di dengar dan membuat rasa penasaran kepada pendengar untuk tahu segmen salah sambung dengan versi lengkapnya setiap pagi hari.

#### **4.5.4 Promotion**

*Promotion* merepresentasikan semua kegiatan komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh pelaku pasar dalam marketplace. Promotion memiliki empat elemen penting, diantaranya *advertising*, *public relations*, *word of mouth*, dan *point of sale*. Keempat elemen tersebut biasanya dilakukan secara bersama – sama dalam promosi event kepada pasar. Advertising adalah kegiatan komunikasi pemasaran yang dilakukan dengan membayar ruang dan waktu media untuk mempromosikan produknya. Public relations adalah bentuk komunikasi yang tidak terbayar secara langsung, termasuk juga didalamnya *press release*, *sponsorship deals*, *exhibitions*, *conferences*, *seminars or trade fairs and events*. *Word of Mouth* adalah bentuk komunikasi pemasaran sebuah produk secara informal dari kepuasan pelanggan atau orang yang secara langsung terlibat didalamnya. Staf bagian penjualan sangat berperan penting dalam pembentukan *word of mouth* dan *public relation*.

Gen Fm melakukan promosi produknya yang berupa program – programnya melalui space iklan di Gen Fm itu sendiri. Bentuk iklan sendiri formatnya bervariasi . secara garis besar terbagi menjadi audio dan off air. Sedangkan berdasarkan target pasar, promosi dilakukan kepada pendengar dan pengiklan. Sesuai dengan karakteristiknya yang unik yaitu dual market dan dual produk, stasiun radio pun melakukan kegiatan promosi kepada pengiklan.

Kalo dalam promosi kan ada dua, ke pendengar iya ke pengiklan juga iya. Ke pengiklan disebutnya promosi juga dong karena kita menginformasikan juga ke mereka bahwa produk kita juga produk yang baik. Kegiatan promosi inilah yang bukan ditanggung anak – anak offair tapi ini bagian dari tugas anak – anak sales kita. ( Wawancara dengan Iwan Tanjung – Head Sales Departement Mahaka Radio)

Selain berpromosi siaran radionya sendiri, Gen Fm juga melakukan promosi dan beriklan dalam beberapa media cetak dalam grup Mahaka, karena mereka sedang melakukan cross promotion. Dengan cross promotion maka dua jenis media ini sama – sama memiliki keuntungan luar biasa. Karena Gen Fm bisa menjangkau pembaca REPUBLIKA misalnya dan REPUBLIKA pun bisa menjangkau pendengar Gen Fm. Efektifitas dalam sinergi Gen Fm dengan melakukan vertical integration dengan media cetak dan juga Billboard milik grup Mahaka akhirnya memberikan efisiensi yang besar. Selain dapat melakukan promosi dengan jangkauan yang lebih luas dan beragam, banyak pengeluaran yang bisa dihemat dengan *vertical intergration* antar media

## Bab 5

### Kesimpulan dan Rekomendasi

Ekonomi media sebagai kegiatan aktivitas ekonomi di bidang media, atau aktivitas media di masyarakat yang berpengaruh pada berbagai aktivitas lainnya, seperti ekonomi, sosial, budaya, politik, keamanan dan lainnya. Sedangkan ekonomi media sebagai *media economics* adalah bagaimana memproduksi informasi (*media content*) untuk memuaskan *audience*, pemasang iklan dan masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat diambil beberapa kesimpulan.

Faktor utama yang menjadi keberhasilan Gen FM dalam industri media radio di Jakarta tidak lepas dari dua pilar utama yang menjadi landasan mereka dalam menciptakan dan mempertahankan eksistensinya dengan riset dan inovasi yang kuat sehingga semua bekerja bukan berdasarkan asumsi dan program manajer untuk membuat sesuatu tetapi berdasarkan kemauan pendengar dan pengiklan.. Sistem yang dilakukan sebuah stasiun radio komersial sebagai *dual market* semuanya bekerja berdasarkan survey yang sudah dibuat, bahkan sampai sedetail diputarnya lagu juga harus berdasarkan yang ingin didenger oleh konsumennya yaitu kebutuhan pendengar dan pengiklan sehingga bisa memberikan kenyamanan kepada keduanya. Dari hasil riset dan inovasi inilah akhirnya Gen Fm mempunyai kekuatan dan differensiasi produk dibandingkan dengan radio yang sudah ada sebelumnya di Jakarta dengan memberikan servis terbaiknya terhadap konsep *dual market* industri media.

Pertama, jelas Gen Fm hadir sebagai radio yang baru dan *fresh* dengan keunggulan *content strategy* yang berkaitan dengan *product, pricing, placement, dan promotion strategy* sebuah perusahaan media baru dengan cepat menjadi sebuah *market leader* di kawasan regional (Jakarta dan sekitarnya). Proses riset awal Gen Fm menghasilkan data bukan untuk membuat sesuatu yang sedang trend radio pada saat itu seperti apa, tapi justru mencari tahu apa yang para pendengar radio khususnya orang Jakarta inginkan terhadap sebuah siaran radio. Pada saat itu semua radio

bermain konsep seperti TV yang dijual perbloking – bloking dan terkotak – kotak, misalnya di jam tertentu konsep radionya apa dan di jam lainnya konsepnya berbeda lagi. Akhirnya temuan riset pertama mendapatkan sebuah data dan hasilnya seperti Gen FM yang ada sekarang dimana Gen Fm menguatkan sebuah format radionya bukan program radionya. Dengan strategi program yang dijalankan selama 4 tahun inilah yang membuat Gen Fm bisa merebut banyak jumlah pendengar di Jakarta dengan cepat. Kekuatan Gen FM yang sampai saat ini masih terus dipertahankan adalah : Konsep *pre-recording, one clean message, rewind program, talkless set, heavy rotation* dan kategorisasi lagu.

Kedua, komparasi *numbers of sellers & buyers, product differentiation, barriers to entry, cost structures dan vertical integration* sebagai *market structure* yang dihadapi oleh radio Gen FM dalam industri radio saat ini dengan adanya *pricing behavior* dengan dibuatnya konsep *limited space* dalam penjualan iklan. Dengan adanya konsep *limited space* ini maka bisa dilakukan servis yang eksklusif terhadap klien dengan tidak mengabaikan kenyamanan pendengar karena banyaknya iklan dalam siaran – siaran di Gen Fm. Untuk satu jam siaran, rata-rata mereka hanya menyediakan *space* iklan sekitar 6 – 7 menit. jauh dibawah regulasi pemerintah yang dibatasi sampai 20% dari total air time.

Ketiga, manajemen *cash flow* yang baik dari perusahaan *production efficiency, allocative efficiency, progress dan equity* sebagai tolak ukur market performance Radio GEN FM berdasarkan *market conducts* yang telah dilakukan sampai saat ini. Keberhasilan usaha secara bisnis, pada hakikatnya adalah keberhasilan dari bisnis dimana investasi itu dilaksanakan. Suatu bisnis dikatakan berhasil bila mendapat laba karena laba adalah tujuan dari sebuah perusahaan melakukan bisnis. Tidak dijelaskan secara detail mengenai data keuangan Gen Fm karena datanya sangat confidential, namun dari keterangan Direktur Utama Gen Fm, Adrian Syarkawi menyatakan bahwa jika dihitung dari total investasinya, Gen Fm telah mengalami *Break Even Point* (BEP) di tahun ke tiga perusahaan berdiri.

Keuntungan dari perusahaan radio itu sendiri karena tidak menuntut biaya produksi yang mahal dalam setiap programnya.

## **Rekomendasi**

Mengingat bahwa sebuah penelitian harus mampu memberikan sesuatu yang berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun instansi atau pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini. Maka rekomendasi yang penulis kemukakan setelah meneliti permasalahan ini adalah sebagai berikut :

### **1. Rekomendasi Praktis**

Radio *Gen FM*, agar terus menjaga dan meningkatkan kualitas program-program yang mengudara tiap harinya dan elemen-elemen penting didalamnya seperti musik, penyiar, dan bintang tamu agar *sobat gen* sebagai pendengar stasiun radio ini akan selalu setia mendengarkan dan mengikuti produk-produk yang disiarkan melalui frekuensi 98,7 MHz ini baik dari yang sudah ada maupun terhadap produk-produk berupa program-program baru di kemudian hari.

### **2. Rekomendasi Studi**

Dapat dijadikan sebagai bahan rujukan untuk penelitian sejenis yang meneliti tentang terpaan media, isi media, dan loyalitas agar menjadi lebih baik dengan lebih diperlengkap dengan bahan-bahan atau referensi lainnya.

### **3. Rekomendasi Akademik**

Untuk memberikan sebuah pengembangan terhadap penelitian yang sama, teori ekonomi media sebaiknya diterapkan pada penelitian yang bersangkutan. Teori tersebut dapat digunakan untuk melihat sejauh manakah sebuah terpaan media dan isi media dapat mempengaruhi tingkat loyalitas seseorang.

## DAFTAR PUSTAKA

Alan B. Albaran, *Media Economics (Understanding Market, Industries, Concept)*  
Iowa State University press

Albaran, Alan B (1996) "Why Study Media Economics" in *Media Economics*,  
Iowa State University

Bauer, Raymond A. 1998. *The Audience; The Handbook of Communication*.  
Chicago : Rand McNally College Publishing Co.

Becker, B.W, Connor, P.E. 1982. *Personal Values of Heavy User of Mass Media*,  
*Journal of Advertising Research*

Belch, G. E, & Belch, M.A Advertising and Promotion :, (6<sup>th</sup> : New York *An  
Integrated Marketing Communications Perspective*: NY: Mcgraw-Hill 2004

Chan-Olmsted ,Sylvie (2006). *Competitive Strategy for Media Firm : Strategic  
and Brand Media Management in Changing Media Markets*. New Jersey :  
Lawrence Elrbaum Associates, Inc

Creswell, J.W. 1998. *Qualitative Inquiry And Research Design : Choosing Among  
Five Tradition*. London : Sage Production.

Gerbner, George. 1979. *Mass Media and Human Communication Theory*,  
*Sociology of Mass Communication*. Middlesex : Penguin Book Ltd.

Hamidi. 2007. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang: UMM Press

Head & Sterling : 1982 dalam Ni Made Ras Amanda G Studi Ekonomi Media :  
*Membaca selera Masyarakat media*

Keith, Micheal C. 2000. *The Radio Station Technology* Bulterworth: Heinemann.

Kotler, Phillip, *Marketing Management*, The Millenium Edition, International  
Edition, New York Prentice Hill

Kotler, Phillip, Manajemen Pemasaran, *Analisis, Perencanaan, Implementasi dan  
Kontrol*" Prentince Hall, PT Prenhallindo Jakarta 1997

Kusumaningrat, Hikmat, Purnama. 2005. *Jurnalistik Teori Dan Praktek*,  
Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Lawson, Karen 1999. *Involving Your Audience, Making it Active*. Boston : Allyn dan Bacon

Levin, Harry L, Gillespie, Robert W. 1992. *The Used of Radio in Family Planning*. Oklahoma City : World Neighbours.

Mc Connel dan Bruce (2005) dalam Fu Wayne (2003) *Applying the Structure-Conduct-Performance framework in Media Industry Analysis*, IMM- The International Journal on Media Management vol 5 no IV Nanyang Technological University, Singapore

Muharji, Nueng. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Rake Sarasin.

Napoli, Phillip M .2003. *Audience Economics Media Institutions and The Audience Market Place* New York ; Colombia University Press

Noor, F Henry, *Ekonomi Media*, Raja Grafindo Persada (2010)

Picard (1989) *The Concept and Role of the Market in Media Economics*. New Yor, Fodham Univ Press.

Picard, Robert G 2002. *The Economics and Financing of Media Companies*

Sumber Lain

“paradigma penelitian kualitatif dan kuantitatif” (1998). 6 oktober 2010  
<<http://polres.multiply.com/journal/item/9huj8>>

”Fenomena radio *GenFM*” (2007). 7 oktober 2010.  
<<http://www.indonesia.com.au/innerpage.php?page=Opini&ArticleID=304>>.