



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI PROGRAM KOMUNIKASI PEMASARAN
DALAM *REPOSITIONING* PRODUK
ORGANISASI NON KOMERSIAL
(Studi Kasus : *Repositioning* RRI Jakarta)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (MSi) dalam
Kekhususan Manajemen Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas
Indonesia

**AWANDA ERNA
NPM. 0706184550**

**FAKULTAS ILMU ILMU SOSIAL DAN POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI
JAKARTA
JULI 2009**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : AWANDA ERNA
NPM : 0706184550

Tanda Tangan :
Tanggal : 1 Juli 2009

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Dengan ini saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa mahasiswa berikut :

NAMA : AWANDA ERNA
NPM : 0706184550

Telah menyelesaikan tesis yang berjudul : Evaluasi Program Komunikasi Pemasaran Dalam Repositioning Produk Organisasi Non Komersial (Studi Kasus : Repositioning RRI Jakarta)

Jakarta, Juli 2009
Dosen Pembimbing



Ir. FIRMAN KURNIAWAN, Msi

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Awanda Erna
NPM : 0706184550
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Kekhususan : Manajemen Komunikasi
Judul Tesis : Evaluasi Program Komunikasi Pemasaran Dalam
Repositioning Produk Organisasi Non Komersial
(Studi Kasus : Repositioning RRI Jakarta)

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

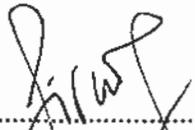
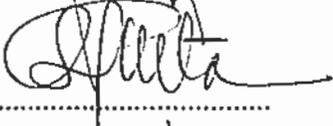
DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dedy N. Hidayat, Ph.D

Pembimbing : Ir. Firman Kurniwan Sujono, MSi

Penguji Ahli : Dr. Arintowati H. Handoyo, MA

Sekretaris Sidang : Dra. Anne Suryani, MSi

.....

.....

.....

.....

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 1 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi S-2 di Program Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi Kekhususan Manajemen Komunikasi. Penulis menyadari masih banyak kelemahan dalam penyelesaian tesis yang berjudul "Evaluasi Program Komunikasi Pemasaran dalam Repositioning Produk Organisasi Non Komersial (Studi Kasus : RRI Jakarta)". Penulis juga menyadari tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya dukungan berbagai pihak.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada Bapak Ir. Firman Kurniawan, Msi, selaku pembimbing tesis. Tanpa bimbingan dan dorongan pak Firman, tesis ini tidak akan selesai. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dedy N. Hidayat, Ph.D selaku Ketua Sidang, Ibu DR. Arintowati H. Handoyo, MA selaku Penguji (Pembaca Ahli), Ibu Dra. Anne Suryani, Msi selaku Sekretaris Sidang. Penelitian ini juga terlaksana dengan dukungan Dewan Pengawas dan Dewan Direksi LPP RRI, serta Manajemen RRI Jakarta, yang telah banyak mendukung moral dan membantu saya untuk memperoleh data penelitian.

Penulis tak lupa mengucapkan terimakasih kepada para sahabat dan kolega yang telah menjadi pendorong semangat saya dalam proses pelaksanaan penelitian hingga menyelesaikan tesis ini. Khusus kepada keluarga tercinta, terutama permata hati cucunda Steyr Maitara Yasin, penulis mengucapkan terima kasih atas perhatian, pengertian dan penyulut inspirasi yang mampu memacu semangat.

Penulis berharap, meski tidak seberapa, tesis ini ada manfaatnya bagi dunia akademik di Indonesia. Amien.

Jakarta, 1 Juli 2009

Penulis

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : AWANDA ERNA
NPM : 0706184550
Program Studi : Pasca Sarjana Kekhususan Manajemen Komunikasi
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul : Evaluasi Program Komunikasi Pemasaran Dalam *Repositioning* Produk Organisasi Non Komersial (Studi Kasus : *Repositioning* RRI Jakarta)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media/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. Tanggal 1 Juli 2009,
Yang Menyatakan,

(.....)

ABSTRAK

Nama : AWANDA ERNA
NPM : 0706184550
Program Studi : Manajemen Komunikasi

Evaluasi program komunikasi pemasaran dalam *repositioning* produk RRI dari radio pemerintah (*state apparatus body*) menjadi radio publik (*public service broadcasting*) berarti menata ulang nilai-nilai dasar (*core values*), filosofi, budaya, reputasi, strategi dan personal di dalam organisasinya yang tentu berimplikasi pada produk (jasa siaran) dan *brand image*. Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui hasil yang telah dicapai selama berlangsungnya proses pelaksanaan program komunikasi pemasaran dalam rangka *repositioning* produk RRI sebagai lembaga penyiaran publik dan mengetahui persepsi khalayak pendengar terhadap produk RRI sebagai hasil program *repositioning*. Di dalam unit analisis RRI Jakarta peneliti menggunakan konsep *repositioning* Belch dan Belch (2004) dan konsep iklim komunikasi organisasi RRI untuk melakukan pemantauan, evaluasi, dan pengendalian program komunikasi pemasaran yaitu efektivitas program dibandingkan target yang ditetapkan, mengukur *output (message transmission)*, *outgrowth (message reception)*, dan *outcome (message effect)*. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan paradigma positivistik dengan menganalisa data dari wawancara mendalam (*indepth interview*), diskusi kelompok fokus (*focus group discussion*), observasi partisipatif dan pengkajian dokumen resmi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa RRI secara umum telah melaksanakan proses integrasi untuk menciptakan harmonisasi implementasi strategi komunikasi pemasaran untuk seluruh cabang RRI. Namun program komunikasi pemasaran yang dilakukan belum menunjukkan perubahan persepsi sepenuhnya tentang RRI Jakarta, karena kendala kualitas sumber daya manusia yang sangat menentukan keberhasilan implementasi program, dan kesiapan sarana dan organisasi, hingga *standard operation procedure (SOP)* turut menentukan kualitas produk.

ABSTRACT

Name : AWANDA ERNA
NPM : 0706184550
Program : Manajemen Komunikasi

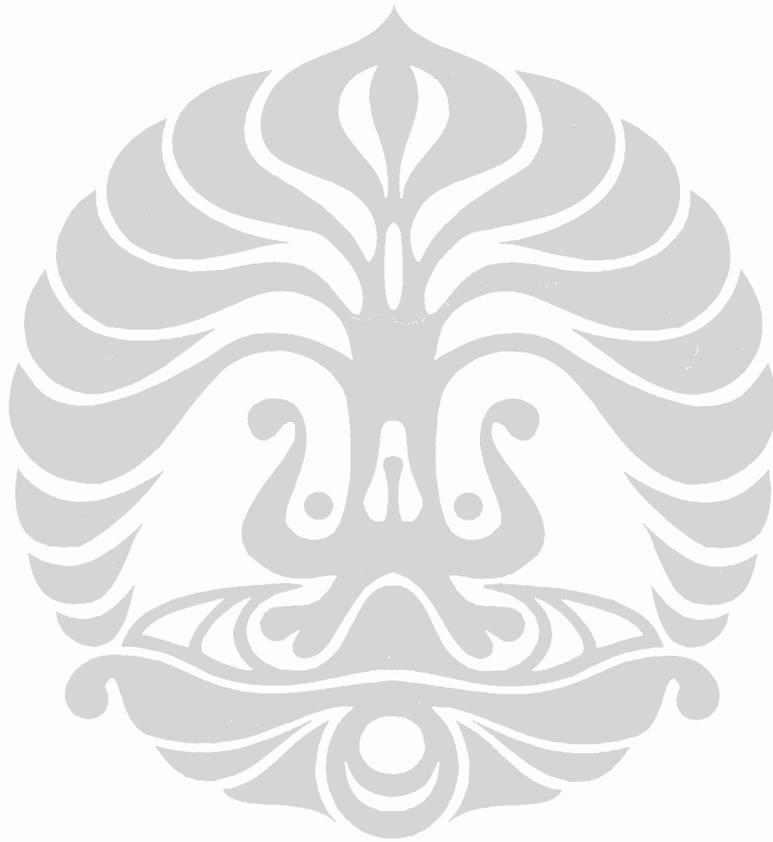
Marketing communication program evaluation in RRI's product repositioning from state radio (*state apparatus body*) into a public media (*public service broadcasting*) meant reittirating its core values, philosophy, culture reputation and personnel inside its organization which indirectly implicated its products and brand image. The objective of this study to know the effect of the repositioning process and to gauge the perceptions of RRI listeners after the repositioning process. To analyze these effects, the writer uses the Belch and Belch repositioning concepts (2004) and the RRI organization's communication climate concept in monitoring, evaluating, and controlling the communication program, which is the affectivity of the program compared to the purposed targets such as output (message transmission), outgrowth (message reception), and outcome (message effect). This study is using the qualitative approach with a positivistic paradigm by analyzing data from interviews, focus group discussions, participative observation and documents.

The result shows that RRI has done the integration process to create a harmonized implementation of communicating the marketing strategy for all RRI branches. But the marketing communication program RRI hasn't done totally changes the perception toward RRI Jakarta, because the human resource factor is determinate to the success of the implementation program, the readiness of mediums and organizations, standard operation procedure (SOP) and the quality of the product.

DAFTAR ISI

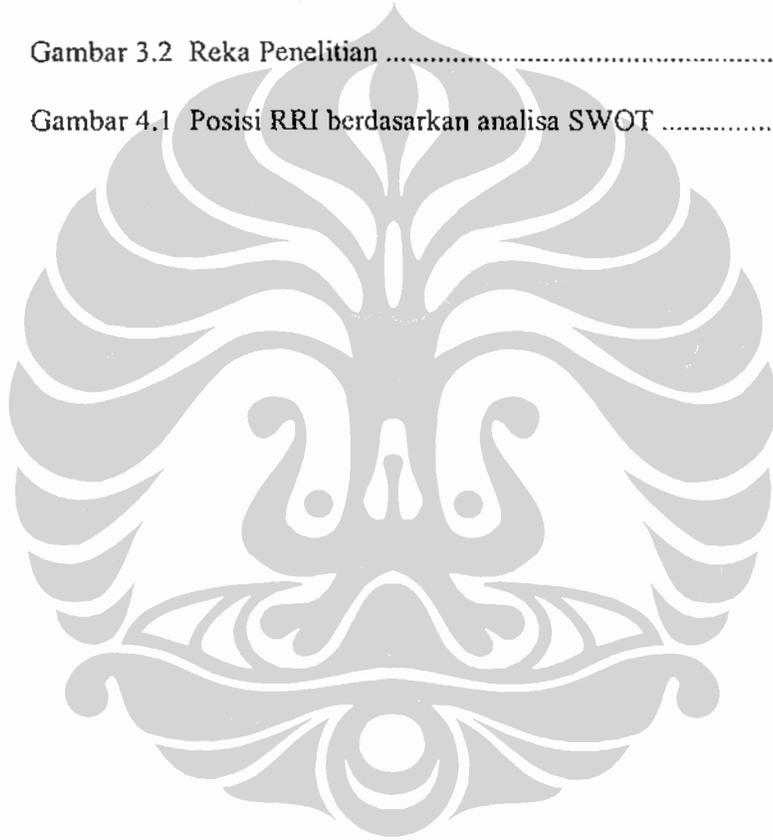
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Signifikansi Penelitian	7
1.4.1 Signifikansi Akademis	7
1.4.2 Signifikansi Praktis	7
2. KERANGKA KONSEPTUAL	8
2.1 Produk Organisasi Non Komersial	8
2.2 Produk Jasa Siaran	9
2.3 Strategi Pemasaran	11
2.3.1 Positioning	13
2.3.2 Repositioning.....	17
2.4 Strategi Komunikasi Pemasaran	21
2.4.1 Strategi Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran	24
3. METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Paradigma Penelitian	33
3.2 Pendekatan Penelitian	36
3.3 Sifat Penelitian	38
3.4 Validitas dan Reliabilitas	39
3.5 Unit Analisis	42
3.6 Model Operasional Penelitian	43
3.7 Reka Penelitian	44
3.8 Teknik Pengumpulan Data	45
3.9 Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian	49
4. HASIL PENELITIAN	51
4.1 Repositioning Produk RRI	51
4.1.1 Program Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran	69
4.1.2 Program Komunikasi Pemasaran Jasa Non Siaran	72
4.2 Audit Mini Komunikasi Internal RRI Jakarta	77
4.2.1 Implementasi Program Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran	80
4.2.2 Implementasi Program Komunikasi Pemasaran Jasa Non Siaran... ..	85
4.3 Persepsi terhadap Positioning dan Differensiasi Produk RRI	89

5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2. Rekomendasi	98
 DAFTAR REFERENSI	 101



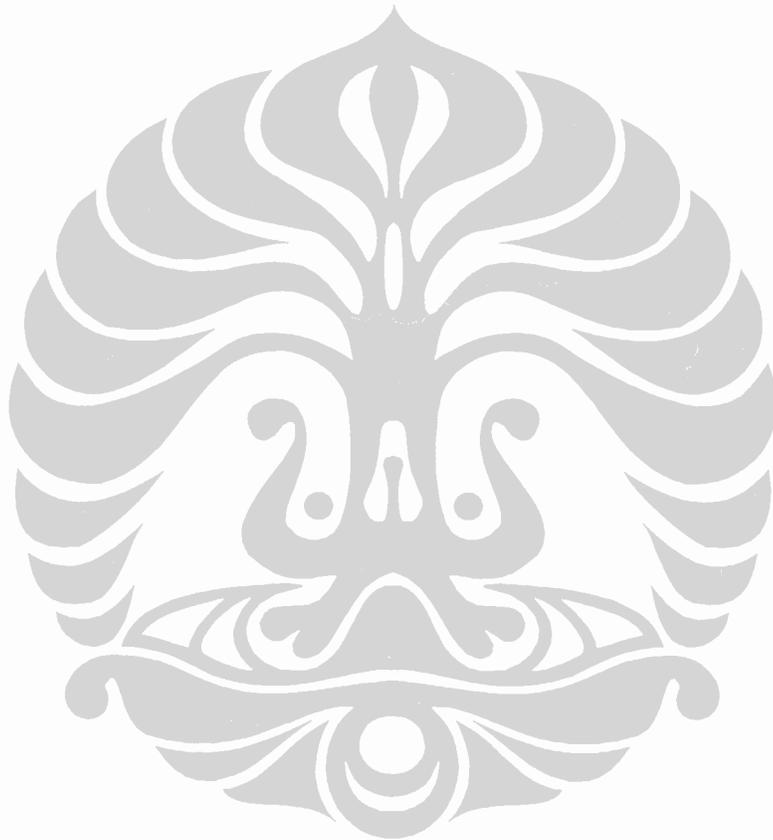
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Lingkup Kerja Komunikasi Pemasaran	21
Gambar 2.2	Proses Komunikasi Pemasaran	23
Gambar 2.3	Kaitan khusus <i>Brand</i> , <i>Positioning</i> , dan <i>Differentiation</i>	27
Gambar 2.4	Diagram Segitiga Pemasaran Jasa	31
Gambar 3.1	Model Operasional Penelitian	49
Gambar 3.2	Reka Penelitian	50
Gambar 4.1	Posisi RRI berdasarkan analisa SWOT	56



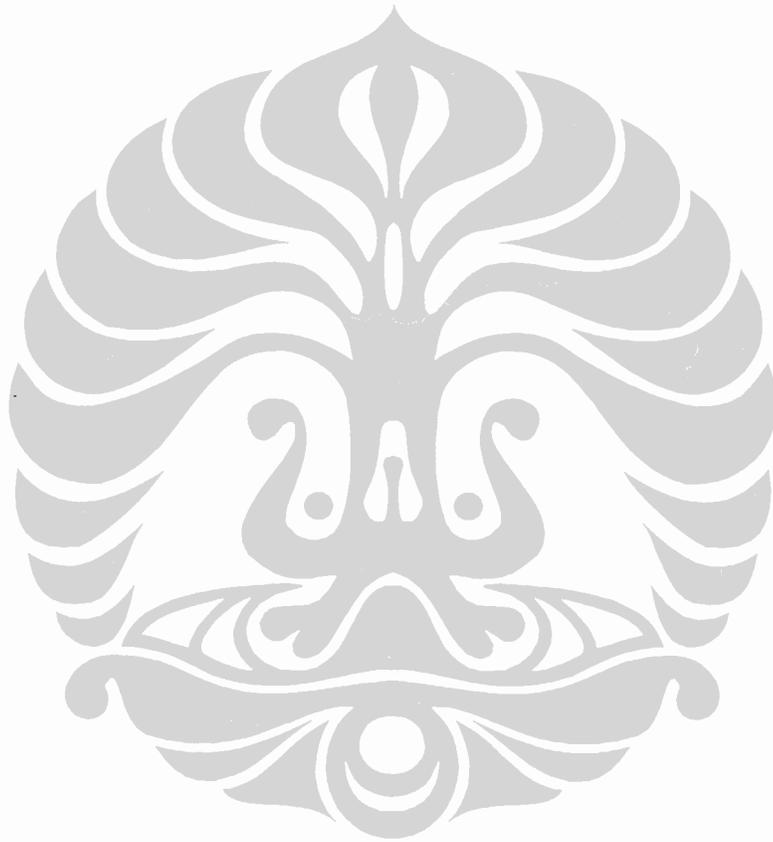
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Analisa Kualitatif	40
Tabel 4.1 Perbedaan Paradigma RRI dalam rangka <i>repositioning</i> produk	52
Tabel 4.2 SWOT Analysis LPP RRI	55
Tabel 4.3 Format Stasiun Penyiaran RRI di Jakarta	82
Tabel 4.4 Profil Peserta Focus Group Discussion	90



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran1 Transkripsi Wawancara Informan	1 - 17
Lampiran 2 Transkripsi <i>Focus Group Discussion</i>	18 -21



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan sistem politik sebagai akibat reformasi 1998 tak pelak berimbas pada kehidupan bermedia di Indonesia. Perkembangan yang positif atas pertumbuhan industri media massa ditandai dengan muncul media-media baru baik cetak maupun elektronik sehingga meningkatkan persaingan diantara pelaku industri media itu sendiri. Reformasi menuntut adanya deregulasi industri pers, yang pada hakekatnya adalah penghapusan *state regulation* untuk digantikan oleh *market regulation*. Dalam konteks ini pengurangan *state regulation* sebenarnya bukan deregulasi, tetapi lebih sebagai ekspansi *market regulation* (Hidayat, 2003, 2).

Hal ini membuat industri penyiaran semakin bebas dari kontrol dan intervensi pemerintah. Disisi lain, industri penyiaran semakin rentan terhadap tekanan rezim kapital atau kediktatoran pasar yang beroperasi melalui *invisible hand*, yaitu mekanisme pasar dan mendasarkan diri pada kaidah-kaidah permintaan-penawaran, produksi-konsumsi, dan logika *never ending circuit of capital accumulation* serta *MCM (money commodities more money)*. Sebagaimana industri penyiaran dalam sistem kapitalis, dimana struktur pasar yang semakin menampakkan konsentrasi dan kepemilikan oleh sejumlah konglomerasi media dan pasar khalayak sebagai komoditi bagi industri periklanan (Masduki, 2007, 95).

Deregulasi industri pers ternyata tidak membuat demokratisasi industri penyiaran menjadi niscaya. Terjadi tarik-menarik kepentingan antara kekuatan negara (entitas informasi dan propaganda), pasar (entitas bisnis transnasional) dan publik. Dalam sistem ekonomi yang dikontrol oleh negara, publik memandang negara telah berlaku otoriter terhadap penyiaran, demikian pula dalam sistem ekonomi pasar, terdapat kecenderungan monopoli kepemilikan media yang dapat melakukan kontrol terhadap isi media, realitas yang dapat

memunculkan ancaman terhadap kualitas kebebasan pers. Oleh sebab itu, dibutuhkan sebuah sistem penyiaran yang demokratis, yang menjamin adanya *diversity of ownership* dan *diversity of content*, baik secara ekonomi maupun politik. Akhirnya, persoalan persilangan kepentingan itu menghasilkan kompromi dengan lahirnya regulasi tentang Penyiaran, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002, yang mengakomodasi kepentingan publik, antara lain dengan diakuinya keberadaan lembaga penyiaran publik dan lembaga penyiaran komunitas, selain lembaga penyiaran komersial (Mufid, 2007, 112).

Disebutkan pula pada pasal 14 ayat 2 bahwa lembaga penyiaran publik yang dimaksud adalah RRI dan TVRI. Bagi RRI yang memiliki sejarah panjang keberadaannya sebagai alat perjuangan di awal kemerdekaan dan sebagai alat propaganda pemerintah selama orde baru yang mengakomodasi materi siarannya demi legitimasi kekuasaan, perubahan status ini memerlukan penataan ulang menyeluruh yang serius. Berbeda dengan TVRI, kehendak RRI untuk berubah status menjadi Lembaga Penyiaran Publik juga didukung oleh manajemen dan karyawan yang ada, sehingga pada masa transisi pasca reformasi sebelum disusunnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002, RRI memilih bentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) sebagai karakteristik BUMN yang lebih sesuai bagi RRI yang menginginkan kembali *khitah* awal keberadaannya yaitu kembali pada maksud dan tujuan *founding fathers*, sebagai alat perjuangan yang membela kepentingan bangsa. Kondisi ini terlihat dari tidak adanya penolakan internal terhadap perubahan status ini di RRI, sementara TVRI yang memilih bentuk Perseroan Terbatas (PT) pada masa transisi, mengalami berbagai pergolakan internal antara manajemen dan karyawan yang berlanjut hingga status TVRI sebagai lembaga penyiaran publik.

Bagaimana RRI mengatasi, merespon dan memilih dalam menghadapi perubahan lanskap visi dan misi sebagai lembaga penyiaran publik merupakan kondisi yang menjadi alasan utama penelitian. Karena menghadapi reposisi merupakan pilihan yang harus diambil untuk menciptakan kondisi

yang bukan hanya berbeda, tetapi harus lebih baik dari yang selama ini dipersepsikan masyarakat (Kartajaya,2004;38). Seperti yang dikatakan Al Ries (2001;141) bahwa persepsi bisa lebih penting dari realitas, maka persepsi RRI yang terlanjur negatif di masyarakat sebagai "corong" pemerintah, harus mengubah persepsi itu dengan bertransformasi menuju *positioning* baru sebagai lembaga penyiaran publik.

Berangkat dari pemikiran diatas, penelitian ini akan mengkaji upaya RRI dalam melakukan *repositioning* organisasinya, dari organisasi pemerintah menjadi organisasi non komersial. Secara lebih khusus, kajian akan meneliti sejauh mana program komunikasi pemasaran dilakukan sebagai strategi *repositioning* RRI Jakarta sebagai kasus, karena keberadaannya diantara puluhan radio swasta, merupakan fenomena menarik dalam persaingan industri media yang sangat tinggi.

Positioning menurut Al Ries dan Trout bukan sesuatu yang dilakukan terhadap produk, tetapi menciptakan posisi dalam pikiran atau benak pelanggan (2001, 24). Usaha ini merupakan langkah penting untuk merebut perhatian pasar karena situasi masyarakat di pasar sudah *over communicated*. Posisi di sini tidak hanya mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sendiri, melainkan juga para pesaingnya. Rhenald Kasali mengatakan bahwa *positioning* bukanlah sekedar strategi produk, tetapi strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen, agar produk / merek / nama perusahaan mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk / merek / perusahaan lain dalam bentuk hubungan asosiatif.

Konsep *positioning* berhubungan erat dengan bagaimana konsumen memproses informasi. Dalam otaknya, manusia menerima informasi dari proses sensasi. Proses berpikir (*cognitions*) melibatkan sesuatu yang disebut persepsi (1998, 527). Sementara menurut Belch dan Belch, *repositioning* merupakan strategi memperkuat kembali posisi produk dengan melakukan *positioning* yang berbeda dari *positioning* sebelumnya, pada suatu kondisi dimana sebuah produk mengalami stagnansi penjualan, perubahan yang terjadi di lingkungan, persaingan yang meningkat atau oleh karena kesulitan untuk menyempurnakan dan

menerapkan strategi *customer base*, akibat persepsi atau sikap konsumen terhadap produk atau merek yang ditawarkan (2004, 55).

Repositioning RRI dari radio pemerintah (*state apparatus body*) menjadi radio publik (*public service broadcasting*) berarti menata ulang nilai-nilai dasar (*core values*), filosofi, budaya, reputasi, strategi dan personal di dalam organisasinya yang tentu berimplikasi pada produk (jasa siaran) dan *brand image*. Ini perlu digaris bawahi karena keberadaan produk radio publik yang bersifat non komersial, berbeda dengan radio swasta yang siarannya diorientasikan untuk melayani khalayak sebagai usaha memaksimalkan keuntungan. Sementara siaran radio publik ditujukan untuk melayani kepentingan publik (*public interest*). Hal ini merupakan faktor pertama yang harus dipertimbangkan sebelum menyusun strategi program komunikasi pemasaran.

Kehadiran konsep radio publik dalam masyarakat diharapkan menjadi institusi penyiaran yang memiliki otonomi dan independensi dengan menjalankan fungsi sosial-kultural dalam kehidupan publik sebagaimana konsep *public service broadcasting* menurut definisi Eric Barendt (dalam Mendel, 2000, 11) dilihat dari sejumlah hal, yaitu:

- a. *General geographical availability* (tersedia secara wilayah geografis).
- b. *Concern for national identity and culture* (memiliki perhatian terhadap identitas dan kultur nasional).
- c. *Independence from both the State and commercial interest* (bersifat independen dari kepentingan negara dan komersial).
- d. *Impartiality of programmes* (memiliki program yang tidak berpihak).
- e. *Range and variety of programmes* (memiliki program yang bervariasi).
- f. *Substantial financing by general charge on users* (pembiayaannya dibebankan kepada pengguna media).

Dari definisi tersebut dijelaskan bahwa penyiaran publik dibangun didasarkan pada kepentingan, aspirasi, gagasan publik yang dimungkinkan mendapatkan sumber dana sebagian atau seluruhnya berdasarkan swadaya dan

swamandiri dari masyarakat atau publik pengguna dan yang memperoleh manfaat dari penyiaran publik. Melengkapi definisi tersebut dan mengacu pada prinsip-prinsip penyiaran universal (Wilson et al, 2001 dalam Erich Vogt, 2001, 21-23), *positioning* lembaga penyiaran publik sebagai salah satu bentuk penyiaran pelayanan umum menganut prinsip penyiaran yang universal dan telah menjadi praktek standar internasional, yaitu memenuhi *Key Performance Indicators for Public Broadcasters* yang berintikan pada : *Universality / Usage, Distinctiveness, Quality, Efficiency.*

Dalam konteks *Universality/Usage* diukur dari persepsi tentang sejauh mana setiap orang menyatakan dapat menerima siaran, sejauh mana khalayak benar-benar mendengar atau menyaksikan siaran tersebut, apakah seluruh sektor dalam masyarakat ikut mendengar atau menyaksikan siaran tersebut dan sejauh mana lembaga penyiaran publik tersebut menarik khalayak untuk mendengar atau menyaksikan program-program yang tidak dilayani dengan memadai oleh para kompetitor berupa stasiun penyiaran komersial.

Dalam konteks *distinctiveness*, mestilah diperbandingkan antara program-program penyiaran publik dengan stasiun-stasiun penyiaran komersial dalam hal keseimbangan jenis-jenis acara, program-program dikembangkan khusus untuk kaum minoritas, program-program berita dan aktualita yang mengandung nilai-nilai demokrasi, program-program asli yang membawa identitas nasional dan program-program seni yang mencerminkan budaya nasional.

Dalam konteks *quality*, program-program lembaga penyiaran publik diukur dari apresiasi khalayak terhadap program, persepsi yang terpercaya dan akurat terhadap industri lembaga penyiaran publik yang membuat program-program yang disukai dan tertanam di benak khalayak serta mampu meningkatkan kualitas hidup, persepsi terhadap lembaga penyiaran publik yang memiliki standar rasa dan kesopanan tinggi, dan apresiasi khalayak terhadap rendahnya tingkat pengulangan kesalahan.

Dalam konteks *efficiency*, program-program lembaga penyiaran publik diukur dari aktualitas yakni berapa jam program mereka didengarkan atau ditonton oleh

satu keluarga per minggu, persepsi bahwa khalayak menyatakan puas dengan stasiun tersebut yang bersiaran dengan baik, dan persepsi bahwa stasiun publik tersebut telah memberikan imbalan yang bermanfaat atas dana yang diperolehnya dari publik (akuntabilitas).

1.2 Permasalahan

Repositioning RRI dari radio pemerintah menjadi radio publik yang bersifat organisasi non komersial, mengharuskan RRI membangun kembali orientasi organisasi. Pengelolaan media penyiaran pada dasarnya adalah mengelola manusia. Karena keberhasilan media penyiaran, sejatinya ditopang oleh kreativitas manusia yang bekerja pada tiga pilar utama, yaitu program, teknik dan pemasaran. Upaya mengubah RRI menjadi radio publik yang profesional dan moderen, merupakan upaya mengubah persepsi masyarakat yang terlanjur negatif sepanjang masa orde baru yaitu sebagai radio siaran propaganda yang birokratis, *undermanaged*, kuno (*old fashion style*), memiliki sumber daya manusia yang tidak terbiasa bersaing dalam ranah bisnis *broadcasting* yang menonjolkan kreatifitas program siarannya, dan berbagai persepsi minor lainnya.

Menurut Hermawan Kartajaya (2007;116), keberhasilan strategi *positioning* maupun *repositioning* akan sangat bergantung kepada bagaimana strategi komunikasi mengenai manfaat dan atribut produk tersebut bagi pelanggan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah penelitian diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana *repositioning* produk dilakukan oleh RRI sebagai organisasi non komersial ditengah persaingan pasar industri media ?
- b. Bagaimana RRI mengkomunikasikan *repositioning* produk tersebut ?

Dari pertanyaan tersebut maka rumusan masalah adalah keberhasilan strategi *repositioning* produk RRI sangat bergantung pada pelaksanaan program komunikasi pemasaran yang disusun untuk membentuk atau mengubah persepsi khalayak pendengar.

1.3 Tujuan Penelitian

Strategi *positioning* dan *repositioning* merupakan strategi komunikasi pemasaran untuk menempatkan suatu produk, *brand*, perusahaan, atau individu di dalam alam pikiran konsumen. Keberhasilan strategi *positioning* dan *repositioning* sangat bergantung pada strategi dan taktik komunikasi pemasaran yang disusun. Strategi komunikasi pemasaran yang solid dan komprehensif seyogyanya dapat mencerminkan nilai-nilai dasar (*core values*), filosofi, budaya korporat sesuai business plan dari perusahaan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh manakah suatu proses pelaksanaan program komunikasi pemasaran telah berjalan sebagaimana yang direncanakan RRI dalam rangka *repositioning* produk sebagai lembaga penyiaran publik.

Dengan melakukan evaluasi program komunikasi pemasaran tersebut, permasalahan yang hendak ditelaah sebagai tujuan penelitian adalah :

- a. Mengetahui hasil yang telah dicapai selama berlangsungnya proses pelaksanaan program komunikasi pemasaran dalam rangka *repositioning* produk RRI sebagai lembaga penyiaran publik.
- b. Mengetahui persepsi khalayak pendengar terhadap produk RRI sebagai hasil program *repositioning*.

1.4 Signifikansi Penelitian

1.4.1 Signifikansi akademis

Hasil penelitian yang diperoleh dapat digunakan sebagai referensi tinjauan manajemen komunikasi pemasaran utamanya dalam membahas penerapan program komunikasi pemasaran pada *repositioning* sebuah organisasi siaran non komersial ditengah persaingan pasar industri media.

1.4.1 Signifikansi praktis

Dapat digunakan untuk mengetahui sudah di mana posisi RRI Jakarta saat ini, dan dikaitkan dengan pengembangan program komunikasi pemasaran yang lebih tepat untuk membangun *corporate image*.

BAB 2

KERANGKA KONSEPTUAL

2.1 Produk Organisasi Non Komersial

Undang-undang penyiaran di Indonesia membagi jenis stasiun penyiaran ke dalam empat jenis. Keempat jenis stasiun penyiaran berlaku baik untuk stasiun penyiaran televisi maupun radio, yaitu stasiun penyiaran swasta, stasiun penyiaran berlangganan, stasiun penyiaran publik dan stasiun penyiaran komunitas. Dari keempat jenis stasiun penyiaran tersebut, stasiun penyiaran swasta dan berlangganan bersifat organisasi komersial, sedangkan stasiun penyiaran publik dan komunitas merupakan organisasi non komersial.

Evans (1990, 690), menjelaskan karakteristik sebuah organisasi non komersial sebagai berikut :

- a. Pemasaran organisasi non komersial selalu berkaitan dengan organisasi, orang, tempat, ide, barang dan jasa.
- b. Imbalan diperoleh dalam bentuk pendapat.
- c. Sasaran sangat kompleks karena keuntungan dan kerugian tidak dapat diukur secara pasti dalam bentuk uang.
- d. Keuntungan layanan non komersial biasanya tidak dihubungkan dengan jumlah pembayaran oleh konsumen.
- e. Dalam pengelolaan secara ekonomis, segmen pasarnya tidak jelas.

Dari karakteristik tersebut, yang dimaksud dengan organisasi non komersial ialah organisasi yang tidak menjadikan keuntungan sebagai tujuan utamanya dalam melayani masyarakat. Perbedaannya dengan organisasi publik (pemerintah) yang juga tidak mencari keuntungan dalam melayani masyarakat, namun konsumennya lebih terbatas. Karakter dan tujuan dari organisasi non komersial menjadi jelas terlihat ketika dibandingkan dengan organisasi komersial. Organisasi non komersial berdiri untuk mewujudkan perubahan pada individu atau komunitas, menjadikan sumber daya manusia sebagai asset yang paling berharga, karena semua aktivitas organisasi ini pada dasarnya adalah dari, oleh dan untuk

manusia. Lembaga penyiaran publik sebagai organisasi non komersial di Indonesia memiliki fungsi utama memberikan layanan untuk kepentingan masyarakat. Adapun sumber pembiayaannya berasal dari iuran penyiaran yang berasal dari masyarakat, Anggaran Belanja dan Pendapatan Negara (APBN) atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), sumbangan masyarakat dan siaran iklan. Sumber pembiayaan media publik ini lebih banyak daripada stasiun swasta yang memiliki dua sumber pembiayaan, yaitu siaran iklan dan usaha lain yang sah yang terkait dengan penyelenggaraan penyiaran.

2.2 Produk Jasa Siaran

Pengertian produk adalah sekumpulan atribut yang nyata (*tangible*) dan tak nyata (*intangible*) di dalamnya sudah tercakup warna, harga, kemasan, prestise pabrik, prestise pengecer dan layanan dari pabrik serta pengecer, yang diterima pembeli sebagai sesuatu yang memuaskan kebutuhannya (William J. Stanton, 1994). Produk juga berarti segala sesuatu yang ditawarkan untuk memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan (Kotler, 1997).

Dari pengertian tersebut, produk berupa program siaran (*intangible*) adalah segala hal yang ditawarkan media penyiaran untuk memenuhi kebutuhan khalayaknya. Dengan demikian program siaran berfungsi tidak hanya sebagai produk, tetapi juga pelayanan (*service*) yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Terkait dengan fungsinya, ada perbedaan antara lembaga penyiaran publik dan swasta dalam hal pengertian tentang memberikan perhatian terhadap kebutuhan khalayaknya. Pada lembaga penyiaran swasta pemenuhan kebutuhan khalayak mengutamakan aspek hiburan (*entertainment*), sementara aspek pendidikan menjadi pelengkap. Sementara lembaga penyiaran publik dalam pemenuhan kebutuhan publiknya mengutamakan pendidikan, namun tetap memperhatikan aspek hiburan.

Menurut Peter K. Pringle (1991;277), strategi program lembaga penyiaran publik harus mempertimbangkan :

- a. *The nature of licensee*, yaitu misi dan fungsi utama keberadaannya.
- b. *The need and want of the audience* yaitu kebutuhan dan kepentingan publik.

- c. *The requirements for fund raising from the audience*, yaitu upaya penggalangan dana dari masyarakat.

Dennis List (2003;13) mengatakan, bahwa dalam pemasaran siaran radio, organisasi dan kelembagaan stasiun radio adalah penjual, dan program siarannya adalah produk, dan pembelinya tergantung pada jenis organisasi stasiun radionya. Bagi stasiun radio komersial pembeli tidak hanya pemasang iklan, tetapi juga para pendengar. Bagi stasiun radio pemerintah yang tanpa iklan, hanya ada satu pembeli yaitu pemerintah. Sementara bagi stasiun radio publik yang diperbolehkan juga memperoleh dana dari iklan selain dana publik atau pemerintah, pembeli adalah semua *stakeholders* yang biasanya dibagi ke dalam empat kelompok : pemasok, pendengar internal dan eksternal. Ketiga jenis stasiun radio tersebut memiliki tujuan sama yaitu membentuk pendengar, namun fokus utama memiliki perberbedaan. Stasiun radio komersial fokus utama peraih jumlah pendengar dalam konteks meraih *rating*, yang menarik pemasang iklan. *Rating* menjadi hal penting bagi radio komersial, karena pemasang iklan selalu mencari stasiun penyiaran atau program siaran yang paling banyak didengar orang. Radio pemerintah bertujuan propaganda dalam rangka legitimasi kekuasaan. Sementara radio non komersial berkonsentrasi meraih pendengar, untuk mendapatkan pengakuan dari berbagai lapisan penduduk.

Morissan (2008, 165), mengatakan persaingan media penyiaran pada dasarnya adalah persaingan merebut perhatian pendengar dan untuk merebut perhatian pendengarnya, maka pengelola media penyiaran harus memahami siapa pendengar mereka dan apa kebutuhannya. Dengan kata lain setiap media penyiaran harus memiliki strategi siaran yang jelas dalam merebut pendengar dengan memanfaatkan seluruh saluran yang tersedia, untuk memperbaiki komunikasi antara suatu organisasi dan *stakeholders*. Dalam yang hal ini, pendengar adalah pasar, program siaran yang disajikan adalah produk dan layanan yang ditawarkan. Artinya media penyiaran harus memiliki strategi pemasaran untuk merebut pasarnya.

Menurut Peter K. Pringle (1991, 101) dalam merencanakan program siaran, harus mempertimbangkan beberapa hal :

- a. *Product*, artinya materi program yang dipilih haruslah yang bagus dan diharapkan akan disukai khalayak sasaran.
- b. *Price*, artinya biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi atau membeli program sekaigus menentukan tarif iklan pada program yang bersangkutan.
- c. *Place*, artinya kapan waktu siaran yang tepat bagi program itu. Pemilihan waktu yang tepat bagi suatu program akan sangat membantu keberhasilan program bersangkutan.
- d. *Promotion*, artinya bagaimana memperkenalkan dan kemudian menjual acara itu sehingga dapat mendatangkan iklan dan sponsor.

2.3 Strategi Pemasaran

Setiap organisasi didirikan berdasarkan sebuah visi, yang kemudian dijabarkan menjadi misi. Analisis dan penjabaran terhadap visi dan misi kemudian diramu dengan analisis lingkungan strategis, jadilah sebuah strategi korporat. Strategi korporat disatu sisi dengan program pemasaran yang sifatnya *action-oriented* di lain pihak, dijabatani oleh strategi pemasaran. Oleh karenanya program pemasaran harus konsisten dan didasarkan pada strategi pemasaran (Tjiptono, 2008, 284).

Dalam istilah bisnis, strategi pemasaran ini memusatkan perhatian pada keunggulan kompetitif, sementara untuk organisasi non komersial menggunakan istilah komparatif. Hal ini dapat dipahami karena istilah kompetitif cenderung ditujukan pada pencapaian keuntungan yang sebesar besarnya, sedangkan organisasi non komersial tidak mengutamakan keuntungan finansial. Suatu organisasi disebut memperoleh keunggulan komparatif apabila ia mendapatkan keuntungan kualitatif dalam merangkul konsumen sehingga menimbulkan kepercayaan dan kecintaan dari masyarakat.

Philip Kotler dan Hermawan (2004, 50-94), memperkenalkan perencanaan strategi pemasaran secara komprehensif sebagai *Market-ing* model yang terdiri dari tiga dimensi yaitu analisis *Outlook* atau *4C-Diamond*, analisis *Architecture* atau *STV Triangle* dan *Scorecard* atau *PCS Circle*. Analisis *Outlook* atau

4C-Diamond, dilakukan untuk memberikan gambaran tentang profil lingkungan bisnis (*market*) serta kondisi internal perusahaan. Analisis *4C-Diamond* terdiri dari empat faktor yang saling terkait satu sama lain yaitu *change* (perubahan), *customer* (pelanggan), *competitor* (pesaing) dan *company* (perusahaan). Selanjutnya dalam analisis *STV Triangle* dapat di eksplorasi sembilan elemen inti *marketing* untuk pedoman pencapaian visi dan misi. *STV Triangle* terdiri dari tiga komponen yang masing-masing terdiri dari tiga elemen. *Strategy* terdiri dari *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* merupakan elemen untuk memenangkan *mind share* pelanggan. *Tactics* terdiri dari *differentiation*, *marketing mix* dan *selling*, merupakan unsur yang berperan untuk memenangkan *market share*. *Value* terdiri dari *brand*, *service* dan *process*, merupakan tanggung jawab ditingkat korporat dan dimaksudkan untuk memenangkan *heart share* dari *market share*. *Scorecard* merupakan alat pengontrol dan pemantau agar misi korporat dapat memberikan *value* kepada tiga *stakeholders* utama, yaitu pelanggan, karyawan dan pemegang saham. *Segmentation*, *targeting* dan *positioning* (STP) dapat dikatakan merupakan jantung strategi pemasaran.

Menurut Morissan (2008, 183), stasiun radio adalah media penyiaran yang sudah sangat tersegmentasi, terutama di kota besar. Segmentasi yang jelas akan menentukan format siaran yang meliputi program dan gaya siaran sesuai dengan target pendengar yang dituju. Setelah melakukan evaluasi terhadap berbagai peluang yang ditawarkan berbagai segmen pendengar, media penyiaran harus memilih segmen pendengar yang akan menjadi fokus disebut target pendengar. Kemudian posisikan media penyiaran anda di dalam benaknya, sehingga pendengar memiliki penilaian tertentu. Segmentasi pendengar pada dasarnya adalah strategi untuk memahami struktur pendengar, sedangkan target pendengar adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi dan menjangkau pendengar sasaran, dan selanjutnya adalah *positioning* yang merupakan strategi memasuki alam pikiran pendengar. *Positioning* yang didukung dengan keunggulan (*differentiation*) yang kuat akan menciptakan *brand image* dan *brand equity* stasiun radio yang kuat di benak pelanggan.

2.3.1 Positioning

Positioning adalah unsur ketiga dari strategi STP (*Segmentation, Targeting, dan Positioning*), di mana pemasar mencoba memutuskan posisi produk di pasar yang hendak disasar. Pemasar menjelaskan pada konsumen dan mencoba menancapkannya di benak mereka tentang keunggulan produk dan bagaimana keunikannya dibandingkan produk pesaing. Jadi, *positioning* merupakan proses untuk merancang suatu citra atau nilai sehingga konsumen dalam segmen sasaran memahami apa yang ditawarkan perusahaan atau merek jika dibandingkan dengan para pesaingnya (Tjiptono, 226).

Menurut Jack Trout (2004, 12-40) inti dari strategi komunikasi pemasaran guna memenangkan pasar dan pikiran konsumen adalah *positioning*. Suatu posisi dalam pasar mencerminkan kepemimpinan dan penguasaan produk. Tingkatan ini bisa dicapai lantaran menjadi produk pertama yang muncul di pasar (atau perintis) atau mencerminkan fakta dominasi pasar oleh produk dan karena itu mampu menggariskan aturan main yang mesti diikuti oleh pemain pasar lainnya. Kemudian ini disebut sebagai posisi pasar (*market position*). Hasil ekonomis upaya pemasaran sebenarnya ditentukan di pasar di mana transaksi terjadi, tetapi kondisi prasyarat penting guna meraih ini adalah sejauh mana konsep produk bisa ditancapkan di benak konsumen.

Konsep posisi yang menyangkut produk dan atributnya, menurut Aaker dan Myers yang dikutip Belch and Belch (2004, 52) didasarkan pada pengamatan bahwa produk adalah suatu konsep kompleks dengan banyak atribut berbeda, dan atribut-atribut ini bisa dikombinasikan guna menciptakan beragam karakteristik produk. Berdasarkan hal ini, posisi suatu produk mencerminkan gambaran profil atribut-atribut produk tersebut, dibandingkan dengan produk lain atau kebutuhan konsumen. Karena itu makna informational ini disebut sebagai *product position*.

Jadi, ada dua jenis posisi yang berbeda yaitu pasar dan produk, dan ada dua wilayah berbeda di mana *positioning* diamati atau diukur yaitu : pasar dan benak konsumen. Perbedaan antara dua arti konsep *positioning* membantu kita dalam

merencanakan strategi pemasaran, karena posisi pasar perlu dirumuskan dulu, dan lalu memutuskan strategi terbaik menyangkut posisi tersebut, dan baru kemudian menentukan dan memutuskan posisi produk. Selain itu penting pula memahami perbedaan antara dua jenis medan perang pemasaran di mana produk kita hendak diposisikan. Bukan hanya pasar dan benak konsumen saja yang penting dalam perang pemasaran, tetapi keduanya juga saling tergantung satu sama lain dan posisi suatu produk atau perusahaan dalam satu wilayah amat mempengaruhi posisi di wilayah lainnya. Selain *market position* dan strategi terkait yang mesti dipilih oleh setiap pemain pasar, perusahaan juga mesti memilih *competitive direction*, yang akan sangat mempengaruhi posisi kompetitifnya.

Menurut Belch and Belch (2004), beberapa strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menciptakan *positioning* adalah sebagai berikut :

- a. *Attribute positioning* adalah keberadaan dari perusahaan itu yang menciptakan *positioning*. Program siaran radio yang juga merupakan produk adalah atribut yang kelihatan maupun yang tidak kelihatan, yang mencakup kegunaan fungsional, sosial dan psikologis. Suatu produk dapat berupa ide, pelayanan, barang atau kombinasi dari ketiganya. Perlu diingat bahwa penekanan produk bukan pada barang secara fisik, tetapi pada kegunaan produk itu dan diusahakan agar dikenal oleh konsumen sehingga menanamkan image yang kuat akan produk tersebut. Juga dalam mengembangkan produk-produknya perusahaan harus melihat pada kebutuhan dan keinginan konsumen, yang harus dapat dipenuhi dengan tingkat mutu yang terjamin sehingga dapat mencapai kepuasan konsumen (*Consumer Satisfaction*).
- b. *Benefit positioning* adalah *positioning* yang muncul karena perusahaan mampu sebagai pemimpin dalam hal memberikan manfaat kepada penggunanya.
- c. *Application positioning* adalah *positioning* yang didapat karena penggunaan dari produk yang pas untuk konsumen tertentu.

- d. *User positioning* yaitu *positioning* bagi perusahaan yang mampu menjadi yang terbaik bagi komunitas tertentu.
- e. *Competitor positioning* yaitu *positioning* dengan jalan memperlihatkan dan mengkomunikasikan dirinya lebih baik daripada pesaingnya.
- f. *Product category positioning* yaitu *positioning* yang mampu diraih dengan jalan menjadi produk yang terbaik di kelasnya.
- g. *Quality or price positioning* yaitu *positioning* yang diraih ketika produk mampu memberikan nilai yang terbaik bagi konsumennya.

Tjiptono (2008, 226-232) mengatakan secara garis besar, implementasi *positioning* terdiri atas tiga langkah utama yang saling berkaitan erat :

- a. Memilih konsep *positioning*.
- b. Dalam rangka memosisikan sebuah produk atau organisasi, harus mengidentifikasi apa yang penting bagi pasar sasaran. Kemudian lakukan studi *positioning* untuk menentukan persepsi pasar sasaran terhadap berbagai produk berdasarkan dimensi atau atribut penting yang digunakan.
- c. Merancang dimensi yang paling efektif dalam mengomunikasikan posisi. Sebuah posisi bias dikomunikasikan dengan nama merek, slogan, penampilan atau fitur produk lainnya. Salah satu faktor pertimbangan adalah mencari differensiasi yang paling efektif berdasarkan lima dimensi yaitu produk, jasa / layanan, personalia, saluran distribusi dan citra.
- d. Mengkoordinasikan komponen bauran pemasaran untuk menyampaikan pesan secara konsisten. Walaupun satu atau dua dimensi/atribut merupakan komunkator posisi utama, semua elemen bauran pemasaran (produk, distribusi, harga dan promosi) harus mendukung posisi yang diharapkan.

Positioning dalam dunia radio siaran menurut Harley Prayudha (2004) adalah upaya yang dilakukan oleh stasiun radio agar pendengar yang diraih sesuai dengan citra yang dikehendaki.

Positioning menjadi penting bagi media penyiaran karena tingkat persaingan yang cukup tinggi. Hiebing dan Cooper (1997) dalam Morissan (2008,189), mendefinisikan *positioning* sebagai membangun persepsi produk di dalam pasar sasaran relatif terhadap persaingan. Persepsi terhadap media penyiaran (korporat) dan program yang disiarkannya memegang peranan penting dalam konsep *positioning* karena pendengar menafsirkan media bersangkutan melalui persepsi. Al Ries (2001, 8) selalu mengatakan bahwa persepsi bisa lebih penting dari realitas. Bahkan, persepsi itu realitas.

Namun, Kotler (2003, 44) mengatakan *positioning* perlu didukung oleh differensiasi yang solid. Differensiasi dapat dilakukan dari sisi *content* (apa yang ditawarkan), *context* (bagaimana cara menawarkannya) dan *infrastructre* yang mencakup teknologi, sumber daya manusia dan fasilitas. Satu unsur lagi yang memiliki keterkaitan khusus dengan *positioning* dan *differentiation* adalah *brand*. *Positioning* yang didukung dengan *differentiation* yang kokoh akan menghasilkan *brand integrity* yang kuat. *Brand integrity* yang kuat ini pada gilirannya akan menghasilkan *brand image* yang kuat.

Dengan demikian, pembentukan *positioning* terhadap pendengar dari sebuah stasiun radio tidak semata-mata mengandalkan kekuatan *on air*, tetapi juga kegiatan *off air*, promosi, dan *physical evidence* sebagai faktor penunjang yang sangat penting bagi *positioning* stasiun radio tersebut. Semua kegiatan organisasi media penyiaran dapat menjadi atribut yang menonjol dan merupakan dasar berpijak bagi khalayak untuk membangun persepsi tentang identitas station radio tersebut. *Positioning* pada hakekatnya merupakan sebuah janji dari perusahaan kepada pelanggannya.

Menurut Godfrey W. Herweg (2004) dalam Morissan (2008, 221), *positioning* radio dengan format apapun yang dipilih, harus memperhatikan empat buah aspek yaitu *quality*, *originality*, *interactivity* dan *availability*. Aspek kualitas (*quality*) meliputi keseluruhan komponen yang ditawarkan oleh stasiun radio tersebut. Kualitas jasa dan pelayanan terhadap *stake holder* stasiun radio harus selalu

menjadi pertimbangan utama dari pihak manajemen. Kualitas utama dari stasiun radio adalah program yang ditawarkan kepada para pendengarnya. Selain itu juga berhubungan dengan unsur *people* yaitu pekerja radio itu sendiri dan para pendengar radio yang memberikan persepsi akan jasa yang diberikan stasiun radio tersebut.

Aspek orisinalitas (*originality*) sebuah stasiun radio berhubungan dengan penciptaan dan mutu dan program-program yang dibuat oleh stasiun radio tersebut. Makin banyaknya stasiun radio yang mengudara dengan segmen pendengar yang beraneka ragam membuat stasiun radio mempunyai kesulitan untuk membedakan diri mereka dengan stasiun radio lain yang mempunyai format yang mirip. Stasiun radio perlu membuat suatu program yang dapat mengisi pasar ceruk khusus (*niche programming*).

Aspek Interaktif (*interactivity*) berhubungan dengan komunikasi antara stasiun radio dengan para pendengarnya. Karena radio merupakan media satu arah maka stasiun radio harus mengupayakan para pendengarnya untuk memberikan input maupun saran dengan penciptaan program yang dapat melibatkan para pendengarnya.

Aspek *availability* berhubungan dengan *place*, lokasi pemancar dan daerah cakupan yang dapat diliput oleh sebuah stasiun radio, selain itu lama waktu bersiaran juga memegang peranan dalam hal ini.

2.3.2 *Repositioning*

Repositioning menurut Belch dan Belch (2004:55) adalah strategi memposisikan kembali sebuah produk dengan posisi yang berbeda dari sebelumnya, saat terjadi suatu kondisi yang menuntut perubahan untuk mencapai kesuksesan dalam mengubah persepsi dan sikap konsumen terhadap produk tersebut.

Dengan kata lain, *repositioning* berarti membuat ulang strategi penempatan posisi sebuah *brand* di benak konsumen, agar perusahaan dapat mempertahankan persepsi unik dan superior di benak konsumen (Tjiptono F, 2008, 230).

Dalam *repositioning* murni, menurut Amalia E. Maulana (2009), yang berubah adalah makna dari *brand*, sedangkan identitas lamanya tetap dipertahankan. *Repositioning* tidak selalu membutuhkan *rebranding*, sebaliknya *rebranding* pada umumnya mengandung unsur *repositioning*. *Repositioning* yang diikuti oleh *rebranding* dilakukan oleh perusahaan atau *brand* yang ingin melepaskan diri dari citra lamanya. Strategi *rebranding-repositioning* dikerjakan dengan tujuan merubah paradigma organisasi. Perubahan internal ini yang kemudian dikomunikasikan ke eksternal melalui identitas baru. Dengan perubahan, diharapkan perusahaan tetap bisa bertahan di tengah persaingan industri yang mulai ketat. Keberhasilan *repositioning* adalah keberhasilan sebuah proses, dalam hal ini menyelaraskan visi dan misi organisasi agar sejalan dengan kinerjanya memerlukan komitmen manajemen untuk menjaga konsistensi komunikasi internal dan eksternal nya. Tanpa komitmen manajemen untuk menjaga konsistensi, akan terjadi banyak distorsi dalam pelaksanaannya, dan ini yang akan menjadi batu sandungan dalam proses perubahan itu sendiri.

Evaluasi program komunikasi pemasaran berdasarkan model operasional strategi komunikasi pemasaran produk RRI dapat di fokuskan sejauh mana program komunikasi pemasaran mendukung pemahaman *repositioning* produk RRI, baik melalui komunikasi pemasaran internal dan eksternal . Program siaran radio yang juga merupakan produk adalah atribut yang kelihatan maupun yang tidak kelihatan, yang mencakup kegunaan fungsional, sosial dan psikologis. Suatu produk dapat berupa ide, pelayanan, barang atau kombinasi dari ketiganya. Perlu diingat bahwa penekanan produk bukan pada barang secara fisik, tetapi pada kegunaan produk itu dan diusahakan agar dikenal oleh konsumen sehingga menanamkan *image* yang kuat akan produk tersebut. Juga dalam mengembangkan produk-produknya perusahaan harus melihat pada kebutuhan dan keinginan konsumen, yang harus dapat dipenuhi dengan tingkat mutu yang

terjamin sehingga dapat mencapai kepuasan konsumen (*Consumer Satisfaction*). Ini merupakan strategi komunikasi pemasaran berdasarkan *attribute repositioning* (Belch and Belch, 2004). Komunikasi internal lebih memiliki kekuatan dan berhubungan dengan komunikasi organisasi. Dalam komunikasi internal ini, fokus permasalahan lebih kepada bagaimana organisasi membina hubungan dengan karyawan dan staf sehingga menghasilkan produk yang sesuai dengan tujuan repositioning. Setiap orang dalam struktur organisasi adalah pelaku pemasaran (*marketer*) yang membawa simbol-simbol komunikasi pemasaran dari organisasi secara tidak langsung. Adapun komunikasi pemasaran eksternal fokus kepada persepsi khalayak pendengar terhadap produk RRI hasil program repositioning. Muara proses komunikasi pemasaran ini adalah terbentuknya penguatan peran *label (brand)* untuk mengelompokkan produk dan layanan yang dimiliki dalam satu kesatuan guna membedakan produk tersebut dengan produk pesaing.

Strategi program komunikasi pemasaran yang dilakukan secara internal organisasi, dalam rangka *repositioning* produk RRI, berimplikasi pada perubahan paradigma pengelolaan RRI dari radio pemerintah menjadi radio publik yang merupakan proses transformasi organisasi yang bertujuan menciptakan nilai (*value*). Terdapat lima tahap utama dalam transformasi organisasi, tahap pertama adalah *visioning*, *strategic positioning* dan *corporate strategy planning* untuk menetapkan arah dan tujuan perusahaan serta memposisikan diri agar lebih kompetitif. Tahap kedua, peningkatan kemampuan organisasi. Tahap ketiga, pengembangan sumber daya manusia untuk melakukan perubahan mendasar pada pengelolaan dan kesisteman sumberdaya manusia. Tahap keempat, pemantapan budaya perusahaan agar seluruh kekuatan perusahaan dapat diikat menjadi satu dan diarahkan kepada sasaran yang diinginkan. Tahapan akhir adalah tahapan pencapaian sasaran organisasi dan penciptaan nilai budaya perusahaan.

Atribut utama yang harus mampu mengkomunikasikan *repositioning* produk RRI kepada khalayak adalah program siaran yang memenuhi prinsip-prinsip radio publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat secara demokratis, yang merefleksikan kepentingan dan dinamika publik pendengarnya sebagai

warga negara. Siaran RRI dituntut merefleksikan keberagaman, menyuarakan kelompok-kelompok minoritas, menyelenggarakan siaran pendidikan dan kebudayaan, dan lain sebagainya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan publik.

Terkait dengan persepsi negatif yang terlanjur ada di masyarakat tentang RRI semasa menjadi corong pemerintah, strategi komunikasi pemasaran eksternal yang dilakukan harus mampu mengubah persepsi tersebut. Menurut Charles J. Fombrun (1996) seperti dikutip Alifahmi (2008, 53), pembentukan persepsi publik terkait dengan tindakan-tindakan korporat di masa lalu dan prospek korporat di masa datang dibandingkan pesaing utamanya. Untuk mengubah persepsi negatif tersebut perlu dibangun *image* korporat di benak publik untuk membentuk reputasi korporat. Disebutkan ada empat dimensi reputasi korporat yang perlu dibangun RRI dalam rangka repositioning, yaitu :

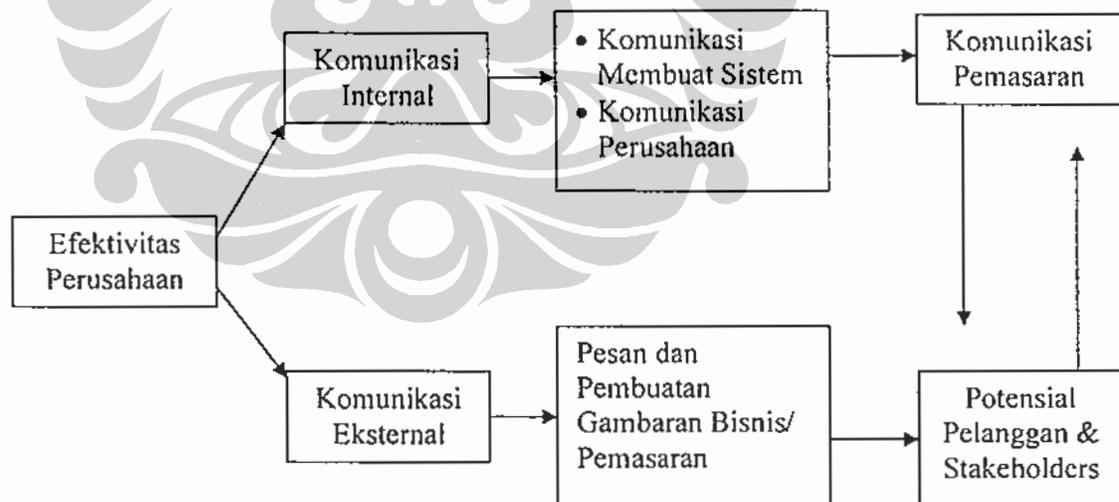
- a. *Credibility* (kredibilitas di mata investor).
- b. *Trustworthiness* (terpercaya dalam pandangan karyawan).
- c. *Reliability* (keandalan di mata konsumen).
- d. *Responsibility* (tanggung jawab sosial).

Nicholas Ind (1997) dalam Alifahmi (2008, 110), mengatakan bahwa upaya pembentukan reputasi memerlukan waktu yang panjang, tetapi membangun *image* dan persepsi dapat lebih cepat. Karyawan sebagai *stakeholders* diposisikan sebagai titik sentral dari empat elemen korporat (identitas korporat, strategi komunikasi pemasaran, dan produk), yang memancarkan *image* korporat. Kualitas dan pelayanan yang dilakukan karyawan dapat membangun persepsi publik terhadap identitas korporat. Oleh karena itu konsolidasi internal dalam transformasi organisasi merupakan langkah awal dari strategi komunikasi pemasaran.

2.4 Strategi Komunikasi Pemasaran

Komunikasi pemasaran adalah suatu proses pengolahan, produksi dan penyampaian pesan-pesan melalui satu atau lebih saluran kepada kelompok *target audience*, yang dilakukan secara berkesinambungan dan bersifat dua arah dengan tujuan menunjang efektivitas dan efisiensi pemasaran suatu produk, (Sendjaja, 1995).

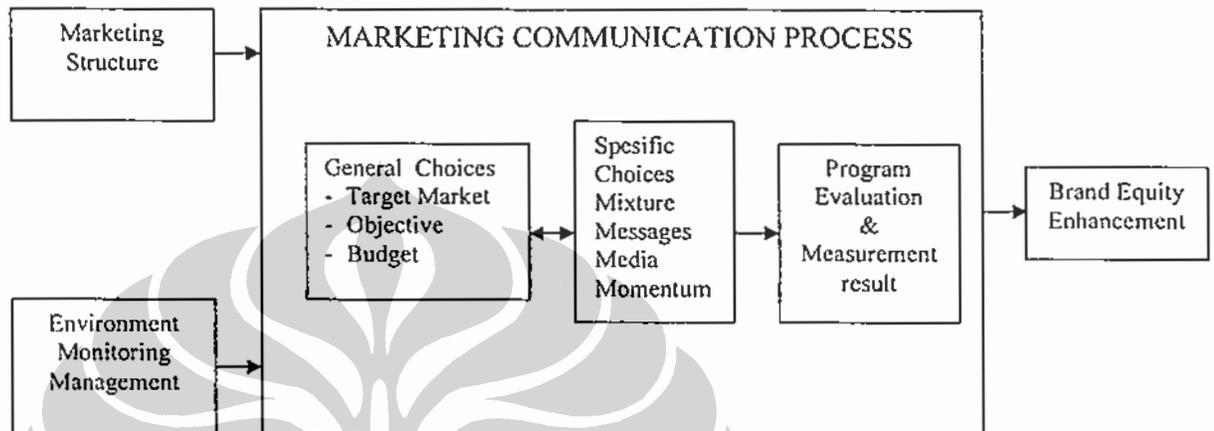
Menurut Ilham Prisgunanto (2006, 230) lingkup komunikasi pemasaran terbagi menjadi dua bagian besar, yakni komunikasi pemasaran internal dan eksternal. Komunikasi internal lebih memiliki kekuatan dan berhubungan dengan komunikasi organisasi. Dalam komunikasi internal ini, fokus permasalahan lebih kepada bagaimana perusahaan membina hubungan dengan karyawan dan staf. Setiap orang dalam struktur organisasi adalah pelaku pemasaran (*marketer*) yang membawa simbol-simbol komunikasi pemasaran dari organisasi secara tidak langsung. Adapun komunikasi pemasaran eksternal fokus kepada komunitas diluar organisasi. Dalam hal ini, yang menjadi sasaran utama adalah pelanggan, dengan harapan dapat menciptakan citra atau *image* organisasi yang ada.



Gambar 2.1 Lingkup Kerja Komunikasi Pemasaran (Sumber : Ilham Prisgunanto, 2006)

Menurut Hifni Alifahmi (2008), esensi komunikasi pemasaran adalah menggabungkan tiga disiplin ilmu dan profesi, yakni strategi, pemasaran dan komunikasi. Titik sentralnya adalah komunikasi pemasaran strategis yakni perpaduan antara konsep manajemen strategis, pemasaran dan komunikasi. Fungsi pemasaran strategis dan komunikasi strategis diharapkan mampu menjabarkan visi, misi, nilai-nilai budaya perusahaan, dan strategi korporat ke dalam strategi fungsional hingga operasional agar konsisten dengan strategi korporat. Untuk ketepatan perencanaan strategi komunikasi pemasaran perlu dilakukan analisis pasar meliputi tahapan pemilihan area, analisis produk, analisis segmentasi pasar dan analisis *positioning* produk. Tahap pertama analisis pasar adalah pemilihan area yang mengacu pada sasaran korporat. Tahap selanjutnya dilakukan analisis terhadap produk-produk yang ada dalam pasar yang bertujuan untuk mempelajari perilaku konsumsi. Kemudian dilakukan analisis segmentasi pasar yang mempelajari bagaimana konsumen melakukan penilaian terhadap produk. Tahap akhir dari analisis pasar adalah mempelajari *positioning* produk atau korporat dan *positioning* pesaing. Ketatnya persaingan juga menuntut korporat untuk melakukan analisis situasi agar dapat merumuskan strategi dan taktik untuk memenangkan persaingan. Setelah melakukan analisis terhadap pasar, selanjutnya adalah tahap memilih pasar sasaran (*target market*). Tahap ini menjadi fokus dari hasil, tujuan dan pencapaian yang merupakan harapan organisasi terhadap pasar. Perbedaan strategi dengan pesaing ditentukan oleh pasar sasaran (*target market*), pencapaian yang diharapkan (*objective*) dan kemampuan keuangan yang dimiliki (*budget*). Proses ini dapat ditentukan melalui langkah-langkah dasar yaitu identifikasi pasar tentang kebutuhan yang belum terpuaskan, menentukan segmentasi pasar, menyeleksi pasar sasaran dan menentukan posisi produk sebagai suatu produk yang berbeda dari pesaing. Pada tahap ini juga merupakan strategi pesan dan media. Selanjutnya adalah pemantauan, evaluasi, dan pengendalian program komunikasi pemasaran yaitu efektivitas program dibandingkan target yang ditetapkan, mengukur *output* (*message transmission*), *outgrowth* (*message reception*), dan *outcome* (*message effect*). Muara proses komunikasi pemasaran ini adalah

terbentuknya penguatan peran *label (brand)* untuk mengelompokkan produk dan layanan yang dimiliki dalam satu kesatuan guna membedakan produk tersebut dengan produk pesaing. Proses tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.2 Proses Komunikasi Pemasaran

Dalam konteks perencanaan komunikasi pemasaran, perubahan situasi yang tidak menentu, mendapatkan porsi perhatian cukup besar. Belch dan Belch (2005) memaparkan, delapan tahap panduan perencanaan komunikasi pemasaran, yaitu :

- a. Tahap mereview rencana pemasaran yaitu intisari pemasaran dan sasaran pemasaran, peran iklan dan promosi, analisis persaingan, dan pengaruh perubahan lingkungan bisnis.
- b. Tahap melakukan analisis situasi seputar program promosi dan analisis eksternal. Analisis situasi seputar program promosi : kondisi internal organisasi, kemampuan promosi perusahaan, kriteria seleksi biro iklan, review efektifitas promosi. Analisis eksternal antara lain perilaku konsumen, segmen pasar, *positioning*.
- c. Tahap menganalisis proses komunikasi, analisis empat faktor SMCR (*sender, message, channel, receiver*). Lalu menetapkan tujuan dan sasaran komunikasi.

- d. Tahap menetapkan anggaran tentatif program untuk iklan, promosi, penjualan, pemasaran langsung, pemasaran interaktif, *public relations*, dan penjualan personal.
- e. Tahap merencanakan sasaran dan strategi komunikasi melalui promosi penjualan hingga publisitas. Kejelasan sasaran dan strategi untuk pengenalan, pemahaman, mengubah sikap atau perilaku.
- f. Tahap merencanakan strategi pesan dan kreatif iklan, strategi perencanaan media, termasuk analisis kelebihan dan keterbatasan masing-masing media.
- g. Tahap proses integrasi untuk menciptakan harmonisasi implementasi strategi komunikasi pemasaran. Tahap ini sangat menentukan keberhasilan implementasi rencana, karena kualitas sumber daya manusia (SDM), kesiapan sarana dan organisasi, hingga *standard operation procedure (SOP)* turut menentukan kualitas produk iklan, pemasaran langsung, pemasaran melalui internet, penyebaran *press release*, hingga distribusi materi promosi dan sukses penjualan personal.
- h. Tahap terakhir adalah pemantauan, evaluasi, dan pengendalian program komunikasi pemasaran hingga jenjang operasional. Evaluasi ketepatan strategi dengan mengukur efektivitas program dibandingkan target dan ketepatan strategi, *output* yang mengukur sebatas pemunculan atau pemuatan pesan melalui media (*message transmission*) dibandingkan *outgrowth* yang mengukur sejauh mana pesan dapat dipahami publik (*message reception*), dan *outcome* mengukur pengaruh pesan terhadap perubahan opini, persepsi, sikap dan perilaku khalayak (*message effect*).

2.4.1 Strategi Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran

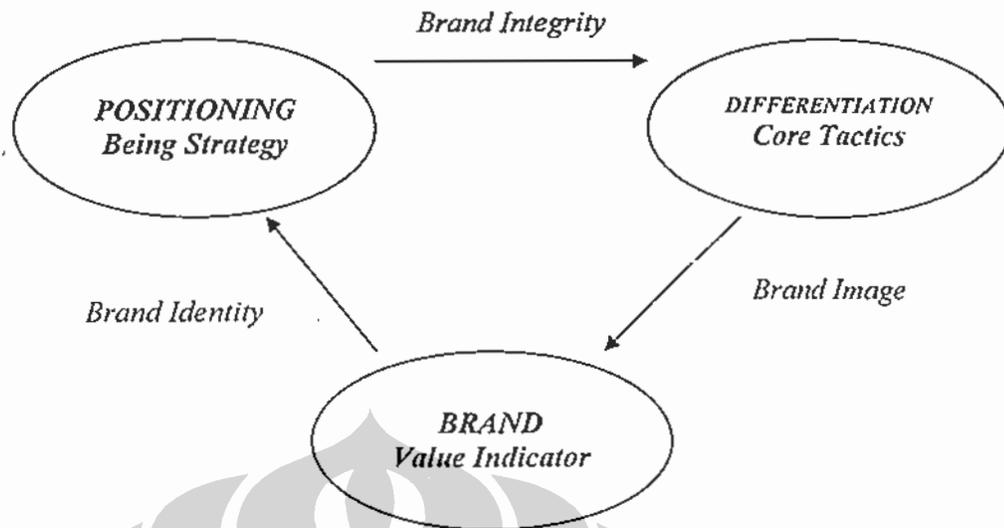
Dennis List (2004, 4-17), menyatakan bahwa semua komunikasi tentang suatu kegiatan adalah sebagian bentuk dari pemasaran untuk kegiatan tersebut. Bagi stasiun radio yang merupakan sarana komunikasi itu sendiri, komunikasi tentang suatu kegiatan adalah kegiatan penyiaran yang dilakukan. Strategi dan taktik dalam komunikasi pemasaran produk media penyiaran harus memancarkan nilai-nilai dasar (*core values*), filosofi dan budaya korporat. Berdasarkan filosofi keberadaannya, stasiun radio komersial memperoleh

penghasilan dari menjual waktu siar kepada pemasang iklan dan sponsor, sementara radio publik sebagai organisasi non komersial yang tidak semata-mata mencari keuntungan, sekalipun diperkenankan untuk memperoleh penghasilan dari iklan dan sponsor, namun harus mengutamakan kepentingan khalayaknya. Untuk itu stasiun publik harus lebih kreatif menghasilkan program siaran yang memenuhi keinginan dan kebutuhan publiknya.

Menurut Pringle (1991, 227), program siaran radio publik sekalipun tidak berorientasi komersial, tetap harus mampu bersaing untuk memperluas pendengarnya, khususnya pada program sejenis, seperti program berita, harus menjadi acuan bagi radio komersial. Bahkan stasiun radio publik harus mampu menyajikan keunggulan programnya dengan mengangkat tema-tema sosial, kebudayaan ataupun berita, dengan kemasan yang lebih menarik. Hal ini mengingat sumber pendanaan radio publik bukan semata dari pemasang iklan ataupun sponsor.

Menurut Morrison (2008, 220), persepsi terhadap korporat (pengelola) dan program yang disiarkannya memegang peranan penting dalam konsep *positioning*, karena khalayak menafsirkan media bersangkutan melalui persepsi, yaitu hubungan-hubungan asosiatif yang disimpan melalui proses sensasi. Karenanya untuk membentuk *positioning* setiap stasiun radio, program siarannya harus memiliki hubungan erat dengan berbagai atribut yang mengacu pada kebutuhan khalayak yang menjadi target. Perencanaan dan pengelolaan program siaran hingga memasarkannya, merupakan ruang lingkup format stasiun penyiaran, yang berfungsi sebagai identitas. Oleh sebab itu visi dan misi harus menjadi rumusan format stasiun, menjadikannya sebagai keunggulan yang dijanjikan kepada pelanggan yang kemudian dikomunikasikan dalam bentuk program siaran. Dalam menyusun format stasiun sebaiknya pula diperhatikan faktor persaingan penyiaran radio, geografis, demografis, psikografis, perilaku pendengar, dan kebiasaan penduduk di kawasan jangkauan radio. Hal yang terpenting lainnya adalah memahami bagaimana peluang periklanan dan *sponsorship* yang dapat diperoleh dari *positioning* tersebut.

Kotler (2004, 46-60) mengatakan bahwa *positioning* adalah janji. Agar janji yang terjerumus di dalam *positioning* memiliki kredibilitas dan dipersepsi positif oleh pelanggan, maka janji tersebut harus didukung oleh differensiasi yang kuat. *Positioning* yang didukung oleh *differensiation* yang kokoh akan menghasilkan *brand integrity* yang kuat. *Brand integrity* inilah pada gilirannya akan menghasilkan *brand image*. *Positioning* dan *differensiation* yang saling menguatkan, merupakan faktor yang dapat membangun kepercayaan, keyakinan, dan kompetensi bagi pelanggan. *Differensiation* adalah inti dari *tactics* yang merupakan unsur dari merebut *market share*, dengan menciptakan dimensi yang unik melalui *content (what to offer)* yaitu menciptakan *value* pada produk, *context (how to offer)* yaitu usaha untuk menimbulkan persepsi unik, dan *infrastructure*, yang merujuk pada teknologi, SDM dan fasilitas. *Brand*, merupakan *value indicator*, dapat merupakan ekuitas, bila *benefit* dari atribut produk dapat memberikan manfaat fungsional (*functional benefit*), *benefit* yang didasarkan pada atribut produk yang memberikan manfaat emosional (*emotional benefit*), dan memberikan manfaat keseluruhan yang lebih baik dari pesaing. Kotler (2004, 47) menyebut proses penguatan antar elemen inti *STV Triangle* yaitu *positioning-differensiation-brand*, sebagai *virtuous circle*. Namun jika *positioning* tidak berhasil menciptakan brand identity, *differensiation*nya tidak mampu menghasilkan *brand integrity*, keduanya tidak mampu membentuk suatu *brand image*, maka yang terjadi akan sebaliknya, terjadi erosi terus-menerus dari keunggulan kompetitif yang dimiliki (*vicious circle*).



Gambar 2.3 Kaitan khusus *Brand*, *Positioning*, dan *Differentiation* (Sumber : Kotler, 2004, 46)

Keberadaan RRI sebagai lembaga penyiaran publik, memiliki kejelasan elemen dasar untuk penentuan *positioning*nya. Sumber pendanaan terbesar dari negara, dan regulasi penyiaran juga mengizinkan radio publik untuk melakukan siaran nasional, sesuai prinsip kemudahan akses bagi publik. Sesuai filosofi beradaannya, menjanjikan kepada khalayaknya bahwa format siarannya melayani kepentingan publik sebagai *citizen*, maka siarannya harus merefleksikan keberagaman, menyuarakan kelompok minoritas, menyelenggarakan siaran pendidikan dan kebudayaan, bahkan melibatkan publik sebagai supervisi program siarannya. Namun keberhasilan elemen dasar *positioning* ini bergantung pada kemampuan pengelolaanya, terutama kualitas dan kreativitas manusianya, baik dalam mewujudkan format stasiun (*on air*, *off air*, *pemasaran*) maupun dalam hal ketersediaan infrastruktur penunjang seperti kualitas *output* (teknologi) dan fasilitas lainnya. Dengan kata lain, manusia dan keunggulan tersebut, merupakan elemen *differentiation* yang dapat menguatkan *positioning* dalam membentuk *brand integrity* yang akan mewujudkan *brand image*. Merekalah yang berinteraksi dengan khalayak internal maupun eksternal, selain

itu mereka juga yang membuat produk (program siaran) dan merancang strategi komunikasi pemasarannya.

Morissan (2008, 240), mengatakan program merupakan suatu gabungan dari berbagai manfaat yang dapat memuaskan kebutuhan khalayak yang tidak saja bersifat fungsional namun juga menjadi kebutuhan sosial dan psikologis. Dengan demikian, suatu program menjadi simbol yaitu arti atau makna suatu program bagi khalayak dan apa yang mereka alami ketika menikmati program tersebut. Banyak program yang memiliki simbol produk sangat kuat di mana fungsi sosial dan psikologis menjadi lebih penting daripada fungsi manfaatnya.

Belch dan Belch (2005, 64) mengatakan bahwa konsumen tidak saja melihat suatu produk dari penampilannya semata, tetapi juga hal-hal lain yang berada diluarnya. Karena keputusan untuk membuat suatu program siaran harus mempertimbangkan aspek pemasaran agar disukai sebanyak mungkin oleh oleh khalayak. Morissan (2008, 238) menyebutkan bahwa penerapan bauran pemasaran dapat menjadi salah satu strategi komunikasi pemasaran program, yang terdiri dari :

- a. Produk program (*product*), bahwa program yang ditawarkan kepada khalayak mencakup nama (*brand equity*) dan kemasan program (*packaging*).
- b. Harga program (*price*), yaitu harga program merupakan ukuran efektifitas program, yang mencakup biaya produksi dan biaya yang akan dikenakan kepada pemasang iklan.
- c. Distribusi program (*place*), yaitu proses penjadwalan (*scheduling*) penyiaran program dan proses pengiriman program dari transmisi kepada khalayak (distribusi).
- d. Promosi program (*promotion*), yaitu proses bagaimana memberitahukan kepada khalayak tentang adanya suatu program, agar tertarik.

Bagi media penyiaran publik yang unsur utama program siarannya harus mencerminkan keberadaannya, memasarkan program siaran terkait pula dengan memasarkan identitas stasiun (korporat), hal ini terkait dengan fungsinya sebagai media yang melayani kepentingan publik. Sehingga sekalipun merebut sebanyak

mungkin khalayak, namun faktor selera khalayak dan kepentingan pemasang iklan tidak dapat menentukan proporsi karakteristik program yang harus lebih bersifat mencerdaskan publik. Berdasarkan hal tersebut diatas, strategi komunikasi pemasaran bagi *repositioning* RRI sekaligus merupakan strategi komunikasi korporat, dimana elemen karyawan sebagai produser program dan program siarannya, merupakan unsur penting untuk membangun *image* korporat. Dengan demikian untuk menyusun suatu strategi komunikasi pemasaran korporat, harus memerlukan keterpaduan dari strategi pemasaran dengan filosofi korporat, dan merupakan *business plan* korporat. Karenanya perlu pengkajian yang komprehensif untuk merancang strategi komunikasi pemasaran yang spesifik dan efektif, tidak cukup hanya dengan analisa *SWOT*, yang hanya bersifat makro. Banyak platform pendekatan untuk menganalisis strategi komunikasi pemasaran yang spesifik dan efektif, diantaranya dikenal model *SOSTAC* (*Situation, Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control*) dan *STOP-SIT* (*Segmentation, Targeting, Objectives, Positioning, Sequence of tools, Integration, Tools*).

Ukuran keberhasilan pemasaran program siaran, tidak berbeda dengan memasarkan suatu produk (jasa) kepada konsumen, yaitu serangkaian kegiatan atau proses pemenuhan kebutuhan publik dengan sejumlah ciri seperti tidak berwujud, cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, dan pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Kotler (1994) menyebutkan sejumlah karakteristik pelayanan jasa yaitu :

- a. *Intangibility* (tidak berwujud), tidak dapat dilihat, diraba, dirasa, didengar, dicium sebelum ada transaksi. Pelanggan tidak mengetahui dengan pasti atau dengan baik hasil pelayanan (*service outcome*) sebelum pelayanan dikonsumsi.
- b. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan), dijual lalu diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan karena tidak dapat dipisahkan. Karenanya, pelanggan ikut berpartisipasi menghasilkan jasa layanan. Dengan adanya kehadiran pelanggan, pemberi layanan berhati-hati terhadap interaksi yang terjadi antara penyedia dan pembeli. Keduanya mempengaruhi hasil layanan.

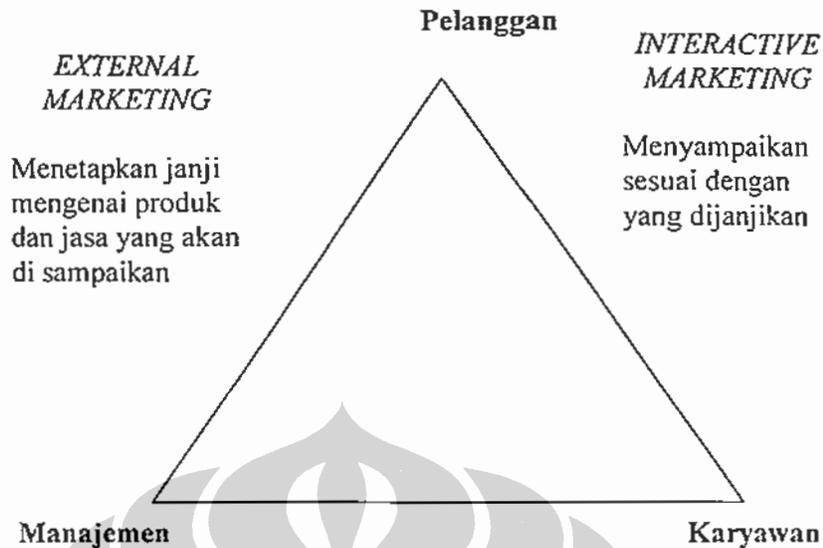
- c. *Variability* (berubah-ubah dan bervariasi). Jasa beragam, selalu mengalami perubahan, tidak selalu sama kualitasnya bergantung kepada siapa yang menyediakannya dan kapan serta dimana disediakan.
- d. *Perishability* (cepat hilang, tidak tahan lama), jasa tidak dapat disimpan dan permintaannya berfluktuasi. Daya tahan suatu jasa layanan tergantung kepada situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

Dengan demikian, konsep *public service* pada sebuah lembaga penyiaran publik yang menjadi *positioning* baru bagi produk RRI harus menjadi tujuan program siaran adalah menarik dan mendapatkan sebanyak mungkin khalayak sebagai pemenuhan keinginan dan kebutuhan khalayak, sekalipun faktor selera khalayak merupakan sesuatu yang sulit diterka.

Rangkuti (2006;27), mengatakan keberhasilan pemasaran produk, yang terkait pada sejauh mana interaksi antara tiga aspek, yaitu :

- a. Janji perusahaan mengenai jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan.
- b. Kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut.
- c. Kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji tersebut kepada pelanggan.

Model kesatuan dari ketiga aspek tersebut dikenal sebagai segitiga pemasaran jasa, dimana sisi segitiga mewakili setiap aspek. Dengan demikian, pembahasan industri jasa harus meliputi perusahaan, karyawan serta pelanggan.



Gambar 2.4 Diagram Segitiga Pemasaran Jasa (Sumber : Rangkuti F, 2006)

Kegagalan disuatu sisi menyebabkan segitiga roboh, yang berarti industri jasa tersebut gagal. Hubungan yang demikian, mengharuskan adanya kualitas pelayanan yang memadai baik dalam proses maupun kualitas produknya. Konsep ini dikenal dengan *Service Quality* atau *Servqual* sebagaimana dikemukakan Christopher Lovelock (1994) dan Zeithaml-Pasuraman-Berry (Rahayu, 1997, 1). Pemikiran Pasuraman ini dijelaskan lebih lanjut oleh Tjiptono (1997, 10) sebagai ukuran seberapa jauh konsumen dapat merasakan kualitas jasa dalam lima dimensi yaitu :

- a. *Tangible* (Bukti langsung), meliputi segala sesuatu yang secara langsung dapat dilihat, dirasakan dan berwujud nyata meliputi penampilan fisik, perlengkapan/peralatan, karyawan dan sarana-sarana komunikasi yang digunakan. Bila dikaitkan dengan jasa siaran, dimensi ini dirasakan sebagai kualitas output siaran yang bagus, program acara yang sesuai dengan format stasiun, sebagaimana positioningnya.
- b. *Reliability* (Kehandalan), berarti kemampuan untuk memberikan /melaksanakan yang telah dijanjikan secara akurat, dapat diandalkan, dan

memuaskan. Dalam hal jasa siaran, dimensi ini berkaitan dengan jadwal siaran dan penyiaran program acara yang sesuai janji (tepat waktu).

- c. *Responsiveness* (Daya tanggap), berarti keinginan dan kesanggupan staf untuk membantu konsumen dan penyediaan layanan yang cepat/dengan tanggap. Dimensi ini pada jasa siaran merupakan perwujudan tersedianya program siaran layanan publik, dapat secara konkrit dalam bentuk program konsultasi ataupun *request program music*, namun dapat pula memfasilitasi kegiatan layanan publik *off air*.
- d. *Assurance* (Jaminan), meliputi kemampuan / pengetahuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya oleh konsumen yang dimiliki oleh para staf, sehingga dapat meyakinkan konsumen mengenai kualitas layanan yang diberikan. Perwujudan dimensi ini pada jasa siaran juga tercermin dari kapabilitas penyiar ataupun nara sumber yang mampu menyajikan program siaran dan santun dalam penyampaian.
- e. *Empathy* (Empati), meliputi komunikasi yang baik, sikap peduli, perhatian secara individu yang diberikan perusahaan kepada konsumen dalam memahami kebutuhannya. Untuk jasa siaran, dimensi ini harus pula dirasakan melalui cara penyampaian program acara siaran oleh penyiar dan nara sumber yang mudah dipahami, melakukan interaktif siaran atau berdiskusi dengan sehat, serta melibatkan pendengar dalam hal evaluasi ataupun merancang program siaran.

Dalam konteks lembaga penyiaran publik, prinsip kepuasan masyarakat dalam proses pelayanan publik secara idealistik dimaksudkan mendidik warga (*civic education*) melalui pendidikan kepublikan (*public education*) dengan nilai budaya dalam kehidupan ruang publik (*public sphere*). Kebebasan dan netralitas ruang publik dijaga dengan menjauhkan dominasi dan monopoli kekuasaan negara dan pasar untuk mewujudkan memelihara idealisasi basis rasionalitas dan kecerdasan pada derajat kemanusiaan. Dengan orientasi non-komersial dan non-partisan yang menjadi landasan keberadaan media penyiaran publik, perlu diikuti dengan rumusan melalui orientasi dalam kebijakan *programming* yang memberikan kontribusinya bagi kehidupan yang lebih baik.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi secara garis besar dapat diartikan sebagai keseluruhan cara berpikir yang digunakan peneliti untuk menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian (Guba, 2005,9). Dengan pengertian ini, persoalan metodologi menyangkut persoalan epistemologi pengetahuan (bagaimana pengetahuan diperoleh), yakni gejala atau realitas yang diteliti.

Metodologi, dengan demikian, adalah cara mendekati dan merumuskan keterangan dari objek kajian (Barbie,1983 dalam Guba, 2005). Metodologi meliputi paradigma yang terdiri atas keyakinan-keyakinan, nilai dan cara pandang dan prinsip berpikir mengenai gejala yang diteliti, pendekatan yang digunakan, prosedur ilmiah (metode) yang ditempuh, termasuk dalam mengumpulkan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan .

3.1 Paradigma Penelitian

Barbie (1983) dikutip Guba (2005;23) menyebutkan, paradigma merupakan konsep yang digunakan untuk mendekati sekaligus suatu objek kajian, baik secara materiil maupun formal, dan tidak terikat dengan konsep teoritis dari disiplin keilmuan tersebut. Secara sederhana, dapat disebut bahwa paradigma dapat digunakan untuk melihat sifat, dinamika, atau tren masyarakat; melewati batas-batas objek formal (negara dan warga).

Menurut Guba (2005;33) jenis paradigma ada empat yaitu : *positivism*, *postpositivism*, *critical theory* dan *constructivism*, namun sejumlah ilmuwan sosial lain melihat bahwa *positivism* dan *postpositivism* bisa disatukan menjadi paradigma klasik (Dedy N. Hidayat,2006). Oleh sebab itu paradigma dikelompokkan menjadi tiga paradigma, yang merupakan konstelasi paradigma yang ada, yaitu :

- a. Paradigma klasik (yang mencakup *positivism* dan *postpositivism*). Dalam paradigma ini ilmu sosial ditempatkan sebagai ilmu-ilmu alam dan fisika.

Sebagai metode terorganisasi yang menyatukan logika deduktif dengan melakukan pengamatan empiris, dan secara probabilistik untuk menemukan atau mencari konfirmasi hukum kausal yang bisa digunakan memprediksi pola-pola umum dari gejala sosial tertentu.

- b. Paradigma kritis (*critical paradigm*). Menurut paradigma kritis, ilmu sosial sebagai suatu proses yang secara kritis berusaha mengungkap struktur nyata di balik ilusi, fase *needs* yang ditampakkan oleh dunia materi dengan tujuan membantu membentuk suatu kesadaran sosial untuk memperbaiki dan mengubah kondisi kehidupan manusia.
- c. Paradigma konstruktivisme (*constructivism paradigm*). Memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap *socially meaningful action* melalui pengamatan langsung terhadap pelaku sosial dalam setting yang alamiah untuk memahami dan menafsirkan bagaimana para pelaku sosial itu menciptakan dan memelihara dunia sosial mereka.

Paradigma yang dilakukan pada penelitian evaluasi program komunikasi pemasaran dalam *repositioning* produk organisasi non komersial menggunakan paradigma klasik yaitu positivistik dengan melihat bahwa ada suatu realitas obyektif, adanya subyek dan obyek penelitian yang dapat dibuktikan, dan dilakukan untuk memperoleh pengetahuan mengenai suatu objek atau realitas sosial seperti apa adanya. Aliran positivistik memandang realitas sbg suatu yang konkrit dapat diamati oleh panca indera. Dalam obyek penelitian kualitatif yang menggunakan paradigma positivistik pada penelitian ini, peneliti dapat melihat kebenaran suatu konsep karena terjelaskan dalam suatu fenomena, seperti konsep manajemen yang dapat diamati dari adanya rencana kerja yg dibuat, struktur organisasi, laporan tahunan, persepsi terhadap program komunikasi pemasaran yang dilakukan.

Generalisasi penelitian kualitatif dari aliran positivistik tidak berasal dari populasi yang besar dan diambil secara acak, tetapi data diungkap dari informan dengan sample *purposive* dengan tujuan agar hasil penelitian memiliki nilai komparabilitas dan transferabilitas sehingga dapat di rekonstruksi untuk

kepentingan praktis ditempat lain yg memiliki konteks atau karakteristik yang relatif sama.

Dengan orientasi positivistik, realitas disikapi sebagai fakta yang bersifat ganda, dapat disistematiskan, mengemban ciri, konsep dan hubungan secara asosiatif, dan dipahami secara alamiah, kontekstual dan holistik.

Deddy N. Hidayat (2006) menunjukkan perbedaan paradigma yang dapat dibahas dari empat dimensi, yaitu :

- a. Epistemologis, menyangkut asumsi tentang hubungan antara peneliti dan yang diteliti dalam proses memperoleh pengetahuan mengenai obyek yang diteliti. Semuanya menyangkut teori pengetahuan yang melekat dalam perspektif teori dan metodologi. Dari sudut epistemologi, positivistik mensyaratkan adanya dualisme antara subyek peneliti dengan obyek yang ditelitinya, pemilahan ini dimaksudkan agar dapat diperoleh hasil yang obyektif, sementara itu dalam pandangan Fenomenologis subyek dan obyek tidak dapat dipisahkan dan aktif bersama dalam memahami berbagai gejala. ada paradigma positivisme silihat secara epistomologis adanya realitas obyektif, interaktif dan netral. Obyektifitas hanya dapat diperkirakan dan bergantung pada kritik.
- b. Ontologis, berkaitan dengan asumsi tentang obyek atau realitas yang diteliti. Dalam pandangan positivistik dari sudut ontologi meyakini bahwa realitas merupakan suatu yang tunggal dan dapat dipecah-pecah untuk dipelajari/dipahami secara bebas, obyek yang diteliti bisa dieliminasi dari obyek-obyek lainnya, sedangkan dalam pandangan fenomenologi kenyataan itu merupakan suatu yang utuh, oleh karena itu obyek harus dilihat dalam suatu konteks natural tidak dalam bentuk yang terfragmentasi. Realitas dikontrol oleh hukum alam yang dapat dipahami sebagian saja.
- c. Metodologi, berisi asumsi-asumsi mengenai bagaimana cara memperoleh pengetahuan mengenai suatu obyek. Pada paradigma positivistik, jelas eksperimen dan manipulasi menjadi acuan kegiatan. *Modified experiment / manipulative* merupakan pengamatan secara natural metode kualitatif dan tergantung pada teori yang digunakan. Dalam penelitian kuantitatif kriteria

kualitas keterpercayaan penelitian ditandai dengan adanya *objectivity*, *validity* dan *reliability*, sedangkan dalam kualitatif naturalistik oleh Guba diganti dengan *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.

- d. Aksiologis, berhubungan dengan posisi *value judgment*, etika, dan pilihan moral peneliti dalam suatu penelitian. Pada paradigma positivisme, nilai, etika dan moral berada dalam arus diskusi. Peneliti berperan sebagai mediator antara sikap ilmiah dan obyek penelitian. Dari sudut aksiologi, positivisme mensyaratkan agar penelitian itu bebas nilai agar dicapai obyektivitas konsep-konsep dan hukum-hukum sehingga tingkat keberlakuannya bebas tempat dan waktu, sedangkan dalam pandangan fenomenologi penelitian itu terikat oleh nilai sehingga hasil suatu penelitian harus dilihat sesuai konteks.

3.2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang tidak menggunakan model-model matematik, ataupun statistik. Proses penelitian dimulai dengan menyusun asumsi dasar dan aturan berpikir yang akan digunakan dalam penelitian. Asumsi dan aturan berpikir tersebut selanjutnya diterapkan secara sistematis dalam pengumpulan dan pengolahan data untuk memberikan penjelasan dan argumentasi.

Dalam penelitian kualitatif informasi yang dikumpulkan dan diolah harus tetap obyektif dan tidak dipengaruhi oleh pendapat peneliti sendiri. Menurut Malhotra (2005, 161), riset kualitatif adalah metodologi riset yang tidak terstruktur dan bersifat menjelaskan yang didasarkan pada sampel yang kecil yang memberikan wawasan dan pemahaman mengenai *setting* masalah. Christine Daymon (2002) dalam buku Cahya Wiratama (2008, 7) menyebutkan pendekatan kualitatif dihubungkan dengan riset skala kecil, keterlibatan erat peneliti dengan konteks yang diselidiki, fleksibilitas, dan bertujuan menangkap proses-proses yang berlangsung dari waktu ke waktu.

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan

masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami (Creswell, 1998, 15). Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007, 3) mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen kunci. Oleh karena itu, peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas jadi bisa bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian ini lebih menekankan pada makna dan terikat nilai. Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan.

Pemilihan paradigma positivistik dengan pendekatan kualitatif guna melakukan eksplorasi sebuah proses (studi kasus) dan menjawab pertanyaan "How" dari langkah-langkah program komunikasi pemasaran yang dilakukan RRI dalam *repositioning* dari organisasi publik (pemerintah) menjadi lembaga penyiaran publik (organisasi non komersial), sejak september 2005. Meskipun tradisi penelitian positivistik biasanya menggunakan pendekatan kuantitatif namun tidak menutup kemungkinan menggunakan pendekatan kualitatif (Dedy N. Hidayat, 2006). Penelitian ini mendekati persoalan secara fenomenologis, artinya berusaha memahami arti (mencari makna) dari peristiwa dan kaitan-kaitannya dengan orang-orang biasa dalam situasi tertentu (Moleong, 2001, 9). Dengan mengumpulkan data berdasarkan lisan, tulisan, isyarat dan perilaku, kemudian diteliti, diinterpretasikan dan ditafsirkan hasil penelitiannya dari perspektif positivistik. Dengan kata lain penelitian kualitatif dalam paradigm fenomenologi adalah penelitian yang berusaha mengungkap makna terhadap fenomena perilaku kehidupan manusia, baik manusia dalam kapasitas sebagai individu, kelompok maupun masyarakat luas.

Penelitian Kualitatif lebih mementingkan proses daripada hasil karenanya kedalaman materi lebih dipentingkan daripada keluasan materi. Dengan pendekatan kualitatif yang dijadikan kerangka berpikir untuk melakukan penelitian sejauh mana dan bagaimana program komunikasi pemasaran yang dilakukan dalam rangka *repositioning* produk RRI peneliti bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial, dengan mempelajari :

- a. Pemahaman para informan dan mengungkap tentang makna dari suatu fenomena perubahan orientasi organisasi, dalam hal melaksanakan dan menerima program komunikasi pemasaran.
- b. Mengungkap pola berpikir subyektif-individualistik sebagai gejala penuh makna dalam proses transformasi organisasi.
- c. Keberadaan antar individu organisasi dan dengan masyarakat dalam proses reposisi, dan persepsi antar individu dengan memperhatikan kompleksitasnya.

3.3. Sifat Penelitian

Sifat penelitian ini eksploratif, yaitu dilakukan untuk memperoleh pemahaman mendalam (tapi spesifik) tentang kejadian tertentu dari sebuah fenomena dalam suatu rentang waktu (Malhotra, 1999). Menurut Burhan Bungin (2007;69), untuk eksplorasi dimana kedalaman data menjadi pertimbangan, maka umumnya diterapkan penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan format deskriptif dalam bentuk studi kasus, yang memiliki ciri memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena.

Creswell (1994;11) mengutip Merriam (1998) dan Yin (1989), mendefinisikan studi kasus terjadi ketika peneliti melakukan eksplorasi terhadap entitas (kasus) yang dibatasi waktu, aktivitas (seperti program, peristiwa, proses, institusi dan kelompok-kelompok sosial), dan pengumpulan detail informasi dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama waktu tersebut.

Berkenaan dengan masalah yang akan diteliti serta tujuan penelitian, maka studi kasus pada RRI dengan melakukan evaluasi terhadap langkah-langkah kegiatan yang dilakukan RRI setelah *repositioning* diawali dengan pemahaman esensi konsep teori organisasi dan teori komunikasi pemasaran, yang selanjutnya di eksploratif, yaitu menggali data tanpa mengoperasionalkan konsep. Penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu.

Menurut Newman (2003;145), penggunaan data berupa pernyataan-pernyataan merupakan jalan untuk mendalami suatu pemikiran untuk mengumpulkan dan menganalisis data, dilakukan dengan pengamatan langsung dengan para ahli yang bersangkutan. Kesesuaian konsep organisasi bersifat non komersial khususnya lembaga penyiaran publik dengan komunikasi pemasaran jasa khususnya jasa siaran radio adalah sesuatu yang sangat diperlukan sebagai pedoman evaluasi program yang sedang berlangsung.

3.4 Validitas dan Reliabilitas

Guba berpendapat bahwa standar nilai reliabilitas dan validitas untuk riset kualitatif paling efektif untuk mengevaluasi kualitas riset hadala *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*.

Validitas dalam riset kualitatif lebih menonjol dari pada reliabilitas. Menurut Maxwell (1996, 87), validitas adalah peneliti sendiri sebagai instrumen penelitian berupa kredibilitas uraian, kesimpulan, penjelasan, penafsiran, interpretasi dan untuk pembahasan lain. Hammersley (1998) dalam Daymon C (Cahya W, 2008;143) berpendapat aspek lebih lanjut dari validitas adalah relevansi. Ini berarti bahwa semua riset harus bermakna dan bermanfaat bagi peneliti dan pembacanya.

Reliabilitas dalam riset kualitatif adalah peneliti sebagai instrumen utamanya. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mencapai kriteria reliabilitas dalam riset kualitatif adalah menyusun *audit trail* atau *decision trail*. *Audit trail* dan *decision trail* adalah catatan terperinci berisi dokumentasi data, keputusan, dan metode yang telah dibuat selama proyek riset berlangsung (Daymon C, 2002 dalam Cahya Wiratama, 2008;138).

Keabsahan data merupakan konsep yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut versi positivistik dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Dalam hal pengujian validitas dan reliabilitas data, peneliti menggunakan uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (validitas eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan *confirmability* (obyektifitas), seperti tabel dibawah ini :

ASPEK	KRITERIA	TEKNIK PEMERIKSANAAN
Nilai kebenaran	<i>Credibility</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Perpanjangan pengamatan • Peningkatan Ketekunana • Triangulasi • Diskusi dengan sejawat • Analisis kasus negatif • Membercheck
Penerapan	<i>Transferability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uraian rinci
Konsistensi	<i>Dependability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Audit kebergantungan
Kepastian	<i>Confirmability</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Audit kepastian

Tabel 3.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Analisa Kualitatif

a. Kredibilitas (kepercayaan).

Apakah proses dan hasil penelitian dapat diterima atau dipercaya. Beberapa kriteria dalam menilai adalah lama penelitian, observasi yang detail, triangulasi, per debriefing, analisis kasus negatif, membandingkan dengan hasil penelitian lain, dan member check. Cara memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian, yaitu :

1. Memperpanjang masa pengamatan memungkinkan peningkatan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan, bisa mempelajari kebudayaan dan dapat menguji informasi dari responden, dan untuk membangun kepercayaan para responden terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri peneliti sendiri.
 2. Pengamatan yang terus menerus, untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang diteliti, serta memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.
 3. Triangulasi, pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut.
 4. Peer debriefing (membicarakannya dengan orang lain) yaitu mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.
 5. Mengadakan member check yaitu dengan menguji kemungkinan dugaan-dugaan yang berbeda dan mengembangkan pengujian-pengujian untuk mengecek analisis, dengan mengaplikasikannya pada data, serta dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tentang data.
- b. Transferabilitas (keteralihan). Analog dengan generalisasi bagi positivistik, yaitu apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain.
- c. Dependability yaitu apakah hasil penelitian mengacu pada kekonsistenan peneliti dalam mengumpulkan data, membentuk, dan menggunakan konsep-konsep ketika membuat interpretasi untuk menarik kesimpulan. Dependabilitas atau auditabilitas, yang dapat dilakukan dengan :
- Pengamatan oleh dua atau lebih pengamat (*thick description*).
 - Checking data (pencarian dampak negatif dan penjelasan alternatif).
 - Audit trail atau menelusur dari data kasar.
- d. Konfirmabilitas yaitu apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya dimana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan

dalam laporan lapangan. Hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian dengan tujuan agar hasil dapat lebih objektif.

Agar diperoleh temuan dan interpretasi yang absah, maka perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, observasi yang diperdalam. Selanjutnya perlu dilakukan pengecekan dapat-tidaknya ditransfer ke latar lain (*transferrability*), mengkaji kembali kerangka konsep agar penelitian tidak meluas dan lari dari konteksnya (*dependability*), dan untuk menghindari salah interpretasi beberapa hal, terutama penafsiran dari informan penentu kebijakan, peneliti melakukan konfirmasi kepada sumbernya (*confirmability*). Untuk melakukan analisis interpretasi data pada proses pengumpulan data dari *fokus group discussion*, peneliti melakukan berulang-kali *member check*, dengan memperdengarkan kembali rekaman saat berlangsungnya diskusi, untuk menghindari kesalahan dalam menafsirkan atau memahami ucapan pada proses pengumpulan dan analisis interpretasi data penelitian.

3.5 Unit Analisis

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata data secara sistematis untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menelaah seluruh data yang terkumpul dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, diskusi kelompok fokus (*focus group discussion*) dan pengamatan (observasi) dari dokumen resmi dan catatan pribadi.

Unit analisis penelitian ini adalah RRI Jakarta sebagai organisasi non komersial sebagai pelaksana operasional yang melaksanakan kebijakan program komunikasi pemasaran berupa produk jasa siaran, kantor pusat lembaga penyiaran publik RRI sebagai unit penentu kebijakan operasional yang berwenang dalam menyusun strategi komunikasi pemasaran, dan representasi pendengar RRI Jakarta.

3.6 Model Operasional Penelitian

Berdasarkan konsep Belch dan Belch (2004) tentang tahapan proses *repositioning*, tahap panduan perencanaan komunikasi pemasaran, strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menciptakan *positioning*, peneliti membuat model operasional penelitian strategi komunikasi pemasaran produk RRI sebagaimana gambar 3.1.

Di dalam unit analisis yang digambarkan pada model operasional penelitian tersebut peneliti menggunakan konsep iklim komunikasi organisasi RRI untuk melakukan pemantauan, evaluasi, dan pengendalian program komunikasi pemasaran yaitu efektivitas program dibandingkan target yang ditetapkan, mengukur *output (message transmission)*, *outgrowth (message reception)*, dan *outcome (message effect)*.

Proses komunikasi pemasaran dimulai dari penentu kebijakan yang telah menetapkan perencanaan strategi komunikasi pemasaran yang dimulai dengan tahap *mereview* rencana pemasaran, tahap melakukan analisis situasi seputar program promosi dan analisis eksternal. Adapun analisis situasi seputar program promosi adalah kondisi internal organisasi, kemampuan promosi, dan review efektivitas promosi. Analisis eksternal antara lain perilaku konsumen, segmen pasar, dan *positioning* saat ini. Perencanaan komunikasi pemasaran menetapkan tujuan dan sasaran komunikasi dengan menganalisis proses komunikasi, analisis empat faktor *SMCR (sender, message, channel, receiver)*. Dalam hal ini penentu kebijakan adalah Dewan Pengawas yang memiliki kewenangan mengawasi implementasi yang dilaksanakan Manajemen RRI Jakarta yang melakukan proses integrasi strategi komunikasi pemasaran melalui produk RRI Jakarta yang terdiri dari program on-air, program off-air, layanan publik, dan unsur penunjang lainnya. Pada tahap ini implementasi strategi komunikasi pemasaran bagi *repositioning* RRI sekaligus merupakan strategi komunikasi korporat, dimana elemen karyawan sebagai produser program dan program siarannya, merupakan unsur penting untuk membangun *image* RRI. Tahap ini sangat menentukan keberhasilan implementasi rencana, karena kualitas sumber daya manusia (SDM),

kesiapan sarana dan organisasi, hingga *standard operation procedure (SOP)* turut menentukan kualitas produk. Tahap terakhir adalah pemantauan ketepatan strategi dengan mengukur sejauh mana pesan dapat dipahami khalayak (*message reception*), dan *outcome* mengukur pengaruh pesan terhadap perubahan opini, persepsi, sikap dan perilaku khalayak (*message effect*). Muara proses komunikasi pemasaran ini adalah terbentuknya penguatan peran *label (brand)* untuk mengelompokkan produk dan layanan yang dimiliki dalam satu kesatuan guna membedakan produk tersebut dengan produk pesaing, berdasarkan persepsi target market. Model operasional penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1

3.7 Reka Penelitian

Evaluasi program komunikasi pemasaran berdasarkan model operasional strategi komunikasi pemasaran produk RRI dapat di fokuskan sejauh mana program komunikasi pemasaran mendukung pemahaman repositioning produk RRI, baik melalui komunikasi pemasaran internal dan eksternal. Program siaran radio yang juga merupakan produk adalah atribut yang kelihatan maupun yang tidak kelihatan, yang mencakup kegunaan fungsional, sosial dan psikologis.

Suatu produk dapat berupa ide, pelayanan, barang atau kombinasi dari ketiganya. Perlu diingat bahwa penekanan produk bukan pada barang secara fisik, tetapi pada kegunaan produk itu dan diusahakan agar dikenal oleh konsumen sehingga menanamkan *image* yang kuat akan produk tersebut. Juga dalam mengembangkan produk-produknya perusahaan harus melihat pada kebutuhan dan keinginan konsumen, yang harus dapat dipenuhi dengan tingkat mutu yang terjamin sehingga dapat mencapai kepuasan konsumen (*Consumer Satisfaction*). Ini merupakan strategi komunikasi pemasaran berdasarkan *attribute repositioning* (Belch and Belch, 2004). Komunikasi internal lebih memiliki kekuatan dan berhubungan dengan komunikasi organisasi. Dalam komunikasi internal ini, fokus permasalahan lebih kepada bagaimana organisasi membina hubungan dengan karyawan dan staf sehingga menghasilkan produk yang sesuai dengan tujuan repositioning. Setiap orang dalam struktur organisasi adalah pelaku pemasaran (*marketer*) yang membawa simbol-simbol komunikasi pemasaran

dari organisasi secara tidak langsung. Adapun komunikasi pemasaran eksternal fokus kepada persepsi khalayak pendengar terhadap produk RRI hasil program repositioning. Muara proses komunikasi pemasaran ini adalah terbentuknya penguatan peran *label (brand)* untuk mengelompokkan produk dan layanan yang dimiliki dalam satu kesatuan guna membedakan produk tersebut dengan produk pesaing. Reka penelitian dapat dilihat pada gambar 3.2

3. 8. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data/informasi secara langsung dari individu melalui wawancara mendalam (*indepth interview*), diskusi kelompok fokus (*focus group discussion*), observasi melalui pengamatan secara langsung terhadap suatu proses kegiatan dilakukan untuk mendapatkan fakta dan kondisi fisik yang sebenarnya dan didukung dengan pengkajian dokumen resmi RRI seperti Rencana Induk 2006 – 2011 dan Laporan Tahunan.

Pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan informan dimulai sejak 5 Maret sampai dengan 8 Mei 2009, kemudian setelah melakukan pengumpulan data transkripsi, catatan lapangan dan catatan dari dokumen resmi, peneliti melengkapi pengumpulan data untuk mengetahui persepsi khalayak pendengar terhadap produk RRI sebagai hasil program *repositioning* dari pihak eksternal RRI, dengan mengadakan diskusi kelompok fokus pada tanggal 29 Mei 2009. Hal ini sesuai dengan dengan prinsip yang harus diperhatikan dalam mengumpulkan sumber bukti dalam metode studi kasus, yaitu penggunaan sumber bukti dari dua atau lebih, tetapi menyatu dengan serangkaian fakta atau temuan yang sama, penggunaan data dasar dan kumpulan formal bukti berlainan, dan penggunaan serangkaian bukti dan keterkaitan eksplisit antara pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, data yang terkumpul, dan konklusi-konklusi yang ditarik (Puji Rianto, 2008, 94). Data yang diperoleh langsung dari wawancara mendalam dan kelompok diskusi fokus merupakan data primer. Sementara data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber dokumen resmi.

Wawancara mendalam merupakan salah satu sumber esensial dalam studi kasus, dimana hal penting yang perlu dilakukan adalah menentukan *informan* yang akan di wawancara, dan menyusun daftar wawancara *open-ended*.

Informan akan dipilih berdasarkan kriteria kredibilitas dan kapabilitas serta wewenang yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan komunikasi pemasaran di RRI, yaitu :

- a. Memiliki posisi strategis di LPP RRI dengan kewenangan langsung sebagai pemberi arah dan kebijakan dalam operasional siaran dan layanan publik dalam mewujudkan *repositioning* produk RRI.
- b. Memiliki posisi strategis di RRI Jakarta dengan kewenangan langsung sebagai pemberi arah implementasi operasional siaran dan layanan publik dalam mewujudkan *repositioning* produk RRI Jakarta
- c. Memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang prinsip-prinsip *public service broadcasting* secara universal.

Informan yang memenuhi kriteria tersebut diatas terdiri atas 6 orang yaitu :

- a. Seorang anggota Dewan Pengawas LPP RRI sebagai penentu kebijakan umum dan melaksanakan fungsi pengawasan terhadap manajemen operasional (supervisi).
- b. Tiga orang Dewan Direksi LPP RRI yaitu Direktur Utama, Direktur Program dan Produksi, dan Layanan dan Usaha sebagai unsur pelaksana kebijakan, memimpin manajemen operasional dan membuat petunjuk teknik pelaksana operasional.
- c. Dua orang dari Manajemen RRI Jakarta yaitu Kepala Cabang dan Kepala Bidang Layanan dan Usaha RRI Jakarta sebagai pelaksana manajemen operasional.

Kelompok Diskusi Fokus dipilih tiga orang dari kelompok pemerhati RRI Jakarta dengan memperhatikan kriteria :

- a. Memiliki usia yang sama diantara kelompok pemerhati siaran Pro1, Pro2 dan Pro4.

- b. Memiliki latar belakang pendidikan dan yang memahami konsep *public service broadcasting* atau setara dengan S1.
- c. Memiliki pengalaman dan pengetahuan dibidang produksi siaran (production house, advertising, pasca produksi audio-visual)

Topik diskusi dalam forum ini adalah persepsi atau respon khalayak tentang siaran RRI dengan panduan konsep *Service Quality* atau *Servqual* terhadap lima dimensi yaitu :

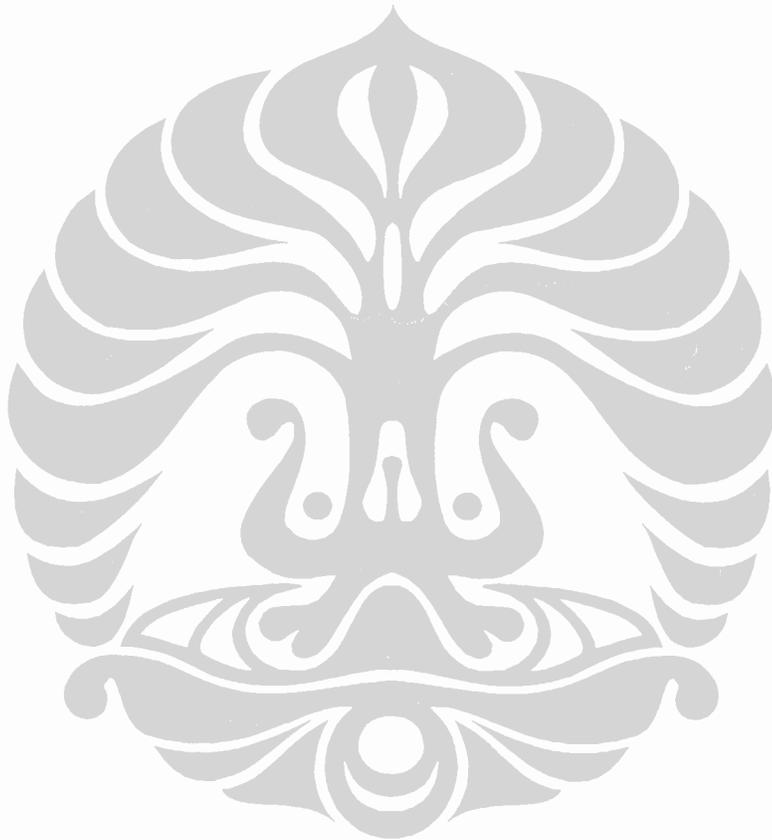
- a. *Tangible* (bukti langsung), meliputi kualitas output siaran, program acara yang sesuai dengan format stasiun, sebagaimana positioningnya.
- b. *Reliability* (Kehandalan), berkaitan dengan jadwal siaran dan penyiaran program acara yang sesuai janji (tepat waktu).
- c. *Responsiveness* (Daya tanggap), berkaitan dengan jasa siaran merupakan perwujudan tersedianya program siaran layanan publik, dapat secara konkrit dalam bentuk program konsultasi ataupun *request* program musik, namun dapat pula memfasilitasi kegiatan layanan publik yang bersifat *off air*.
- d. *Assurance* (Jaminan), meliputi jasa siaran juga tercermin dari kapabilitas penyiar ataupun nara sumber yang mampu menyajikan program siaran dan santun dalam penyampaian.
- e. *Empathy* (Empati), meliputi cara penyampaian program acara siaran oleh penyiar dan nara sumber yang mudah dipahami, melakukan interaktif siaran atau berdiskusi dengan sehat, serta melibatkan pendengar dalam hal evaluasi ataupun merancang program siaran.

Sedangkan observasi dokumen dilakukan untuk memperoleh bukti data eksplisit sebagai data sekunder, berupa Rencana Induk RRI (business plan) dan laporan tahunan. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan observasi partisipasi.

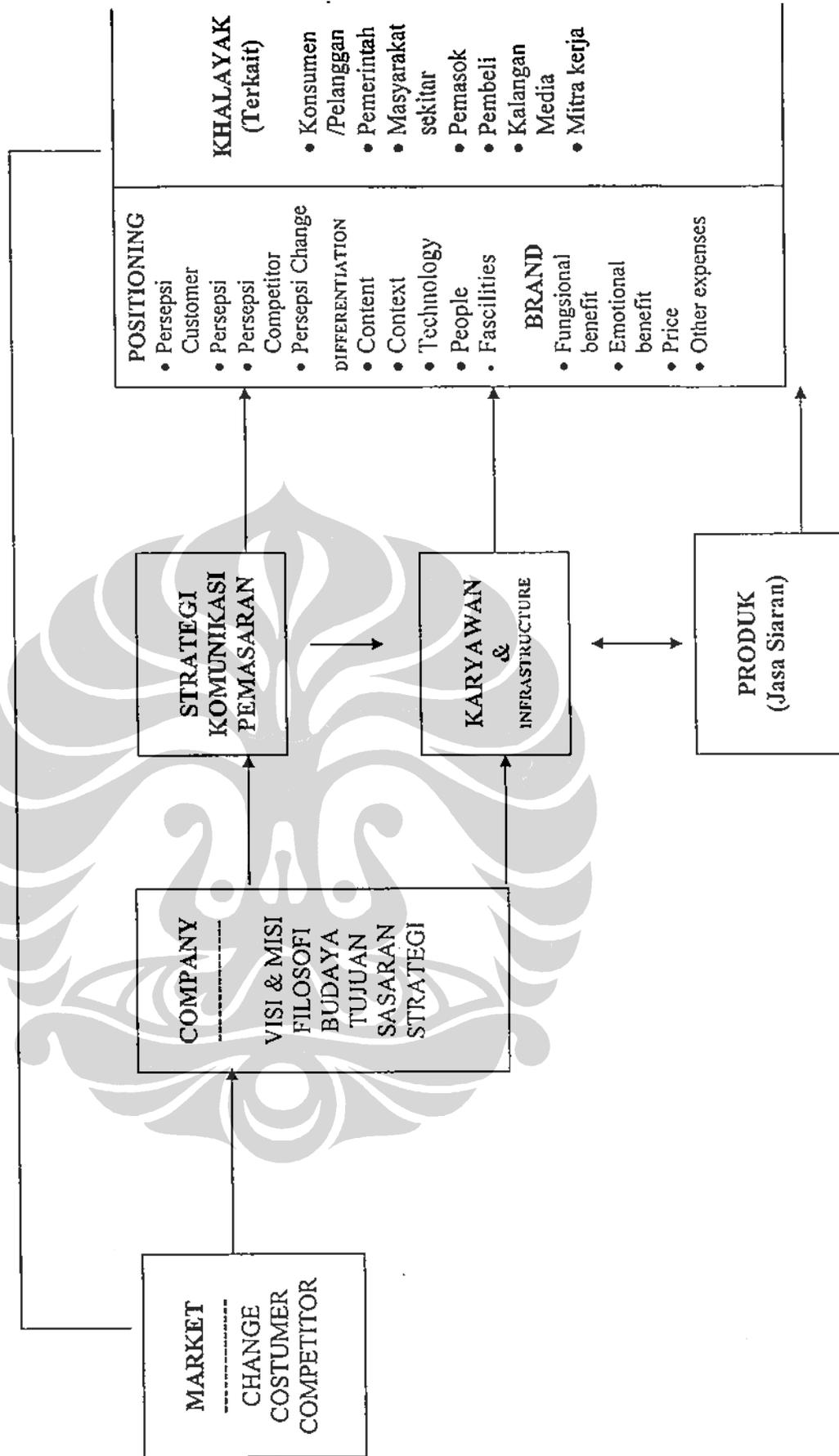
3.9 Kelemahan dan Keterbatasan Penelitian

Kelemahan dari penelitian ini adalah peneliti bias dalam hal melakukan analisis data hasil wawancara, yaitu peneliti lebih mempercayai informasi dari para elite, mengingat posisi peneliti sebagai karyawan RRI.

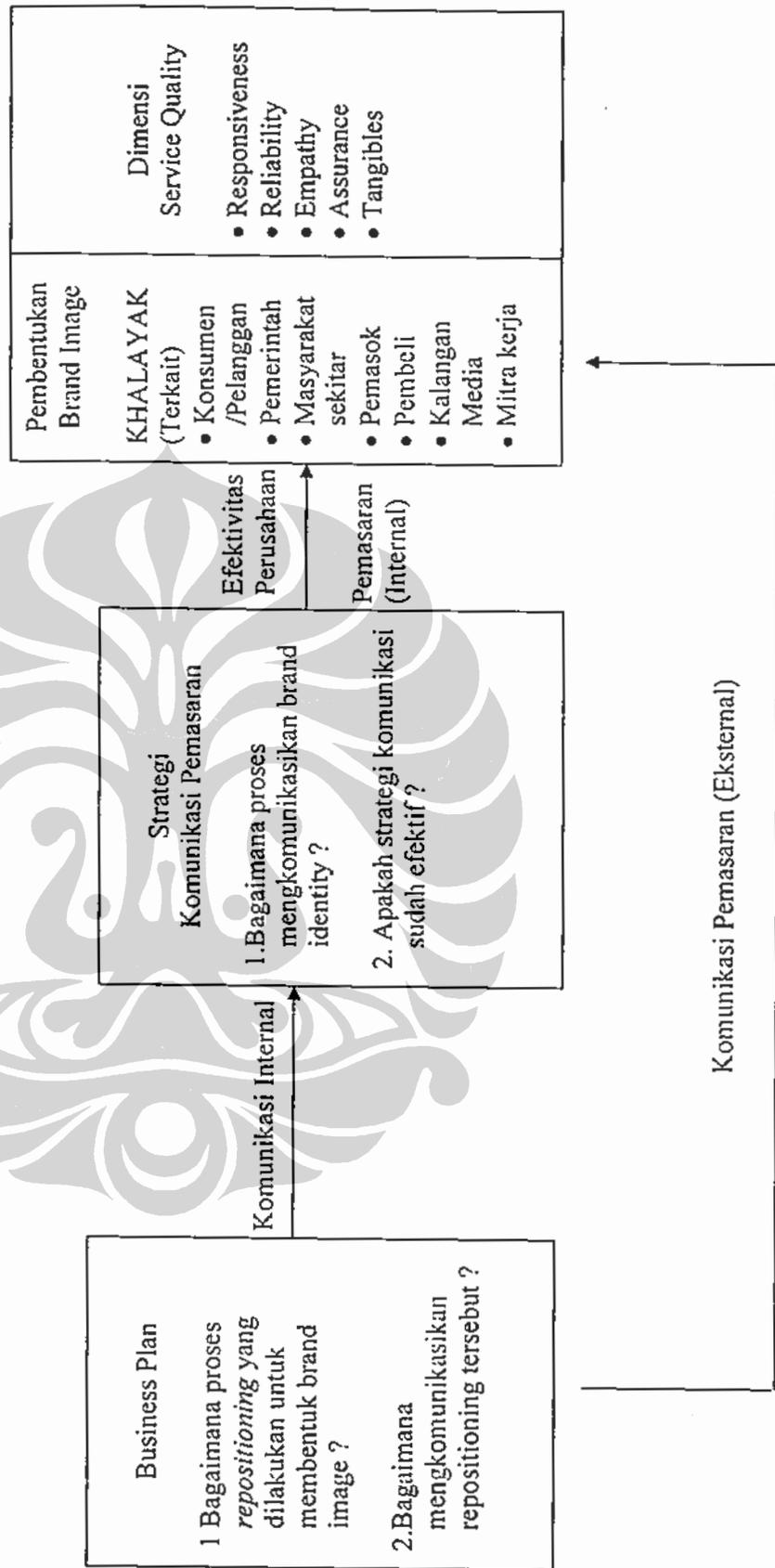
Untuk menghasilkan analisa data yang reliable peneliti harus melakukan usaha konfirmabilitas, dengan cara *audit trail*, memeriksa kebenaran data serta penafsirannya.



Gambar 3.1 Model Operasional Penelitian Strategi Komunikasi Pemasaran Produk (Jasa Siaran) Organisasi Non Komersial



Gambar 3.2 Reka Penelitian



BAB 4 HASIL PENELITIAN

4.1. Repositioning Produk RRI

Dengan menggunakan konsep pemantauan, evaluasi, dan pengendalian program komunikasi pemasaran Belch dan Belch (2004) yaitu efektivitas program dibandingkan target yang ditetapkan, mengukur *output (message transmission)*, *outgrowth (message reception)*, dan *outcome (message effect)*, peneliti melakukan analisa hasil wawancara dengan informan pada *attribute positioning* sebagai strategi komunikasi pemasaran dalam menciptakan *repositioning*. Sedangkan analisa data dari kelompok diskusi fokus untuk mendapatkan muara proses komunikasi pemasaran (Servqual).

Menurut Belch and Belch (2004), strategi *attribute positioning* yang digunakan oleh perusahaan dalam menciptakan *positioning* adalah keberadaan dari perusahaan itu yang menciptakan *positioning*. Program siaran radio yang juga merupakan produk adalah atribut yang kelihatan maupun yang tidak kelihatan, yang mencakup kegunaan fungsional, sosial dan psikologis. Suatu produk dapat berupa ide, pelayanan, barang atau kombinasi dari ketiganya. Perlu diingat bahwa penekanan produk bukan pada barang secara fisik, tetapi pada kegunaan produk itu dan diusahakan agar dikenal oleh konsumen sehingga menanamkan image yang kuat akan produk tersebut. Juga dalam mengembangkan produk-produknya perusahaan harus melihat pada kebutuhan dan keinginan konsumen, yang harus dapat dipenuhi dengan tingkat mutu yang terjamin sehingga dapat mencapai kepuasan konsumen (*Consumer Satisfaction*).

Kelangsungan eksistensi Lembaga Penyiaran Publik sangat tergantung pada kepercayaan masyarakat (*public trust*) sebagai modal sosial (*social capital*). Karenanya untuk menjaga agar *positioning* sebagai lembaga penyiaran publik dapat berjalan dalam penyelenggaraan yang bersih, prinsip akuntabilitas terhadap *stake-holder* khususnya dan publik umumnya perlu dijunjung tinggi.

Disebutkan ada empat dimensi reputasi korporat yang perlu dibangun RRI dalam rangka repositioning, yaitu *credibility* (kredibilitas di mata stakeholder), *trustworthiness* (terpercaya dalam pandangan karyawan), *reliability* (keandalan di mata publik), dan *responsibility* (tanggung jawab sosial). Dengan kata lain repositioning RRI dari institusi pemerintah (*State Apparatus Body*) menjadi lembaga penyiaran publik (*Public Service Broadcasting*) juga menuntut perubahan paradigma, yaitu reorientasi visi dan misi, restrukturisasi SDM, reaktualisasi melalui reorientasi produk (program dan kegiatan pelayanan publik) yang mengutamakan tugas, fungsi dan peran sebagai pelayanan publik. Perubahan paradigma RRI dalam rangka repositioning produk dapat dilihat pada tabel 4.1

No.	Institusi Pemerintah (State Apparatus Body)	Lembaga Penyiaran Publik (Public Service Broadcasting)
1.	Program Padat Karya dalam penerimaan SDM menyebabkan Ekonomi Biaya Tinggi (Cost Center).	Efektifitas dan Efisiensi dalam penggunaan biaya sebagai prinsip akuntabilitas publik.
2.	SDM bekerja sesuai petunjuk dan pengarahannya (less creativity)	Profesional dan mengakomodasi berbagai kepentingan publik sebagai warga Negara
3.	Orientasi pada standar kinerja PNS (belum berorientasi prestasi)	Orientasi pada kinerja profesional (prestasi).
4.	Ukuran kesuksesan sesuai dengan aturan yang ditetapkan pemerintah (propaganda).	Kepuasan publik yang tercermin pada modal sosial (social capital) dan kepercayaan publik (public trust).
5.	Pengambil keputusan tertinggi adalah pemerintah.	Lembaga supervisi (Dewan Pengawas) bersama-sama dengan manajemen operasional.

Tabel 4.1 Perbedaan Paradigma RRI dalam rangka *repositioning* produk

Mengawali masa transisinya, RRI telah menyusun program kerja selama kurun waktu lima tahun kedepan dalam Rencana Induk LPP RRI 2007-2011. Penyusunan Rencana Induk sebagai pedoman dan arah pengembangan RRI

tersebut mengacu pada Pasal 11 ayat (2) PP Nomor 12 Tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia serta berdasarkan rumusan strategik yang disesuaikan dengan kondidi obyektif RRI (SWOT Analysis).

Dari hasil pembobotan Analisis Faktor Internal (kekuatan dan kelemahan) dan Eksternal (peluang dan ancaman), maka posisi LPP RRI berada pada kuadran I (Strategi Bertumbuh), mengindikasikan kondisi organisasi memiliki kekuatan internal dengan daya tarik bidang kegiatan yang cukup bagus serta peluang pengembangan kegiatan yang cukup besar (Tabel 4.2) SWOT Analysis LPP RRI dan Gambar 4.2. Posisi LPP RRI berdasarkan Analisa SWOT.

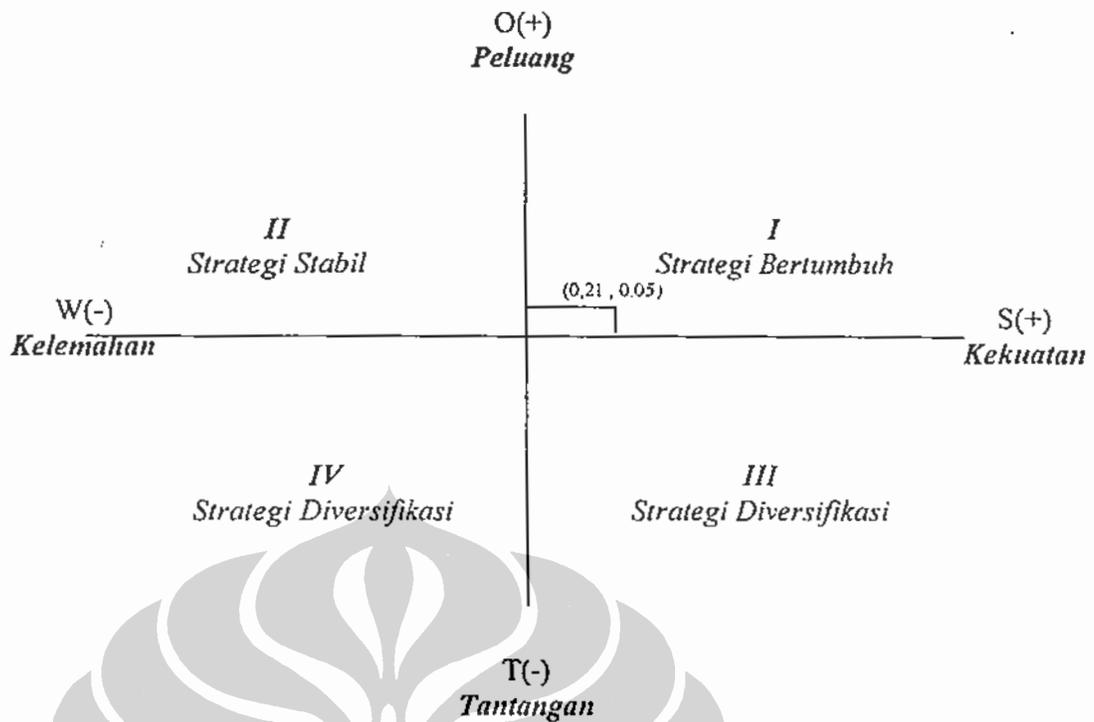
No	Bidang	Bobot (%)	Sub-Bobot (%)	Skala	Nilai
		(a)	(b)	(c)	(a \times b \times c)
1	KEKUATAN	24,99			
	1. Dimilikinya jaringan nasional dan berbagai program dan beragam bahasa		21,93	4	0,22
	2. Dimilikinya perangkat teknologi informasi dan alokasi frekuensi		20,32	4	0,20
	3. Landasan Hukum sebagai LPP		18,71	3	0,16
	4. Adanya berbagai sumber pembiayaan		21,93	2	0,08
	5. Adanya komitmen manajemen dan karyawan terhadap penegakan good corporate governance		17,10		0,85
	TOTAL		100%		

No	Bidang	Bobot (a)	Sub-Bobot (b)	Skala (c)	NILAI (axbxc)
II	KELEMAHAN	25,03			
	1. Kualitas produksi dan penerimaan siaran belum maksimal		21,89	3	0,16
	2. Sistem, prosedur, alokasi anggaran belum mengacu pada kebutuhan media massa		20,28	3	0,15
	3. Sebagian pemancar, studio dan peralatan yang sudah tua.		15,66	3	0,12
	4. Belum optimalnya pelaksanaan fungsi koordinasi, pengendalian dan pengawasan		21,89	3	0,11
	5. Terbatasnya SDM professional		20,28	3	0,10
	TOTAL		100		0,64
III	PELUANG	26,65			
	1. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi		23,21	3	0,18
	2. Terbukanya kesempatan kerjasama dengan lembaga penyiaran dan lembaga lain di dalam dan luar negeri.		19,62	3	0,16
	3. Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pemanfaatan fungsi media sebagai alat kontrol sosial, sumber informasi dan hiburan.		16,04	3	0,13
	4. Tersedianya alokasi frekuensi 20% untuk LPP sesuai PP Nomor 11 Tahun 2005.		21,51	2	0,11
	5. Diperkenalkannya memperoleh dana dari belanja iklan media.		19,62	2	0,10
	TOTAL		100%		0,68

No	Bidang	Bobot (a)	Sub-Bobot (b)	Skala (c)	NILAI (axbxc)
IV	TANTANGAN	23,32%			
	1. Tuntutan publik terhadap kualitas siaran		26,51%	3	0,18
	2. Masih terdapat area blank spot		24,57%	3	0,17
	3. Meningkatnya persaingan antar media massa		18,32%	3	0,13
	4. Belum pulihnya citra RRI (negatif).		20,47%	2	0,10
	5. Kuatnya upaya elemen masyarakat tertentu untuk mengamandemen UU Nomr 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran.		10,13%	2	0,05
	TOTAL		100%		0,63
HASIL AKHIR					2,80

Tabel 4.2 SWOT Analysis LPP RRI

Untuk menentukan koordinat, nilai Kekuatan dikurangkan Kelemahan, yaitu : $0,85 - 0,64 = 0,21$ dan nilai Peluang dikurangi nilai Tantangan, yaitu $0,68 - 0,63 = 0,05$. Maka diperoleh titik koordinat $0,21 ; 0,05$, yang berada pada kuadran I, maka posisi LPP RRI berdasarkan Analisa Swot berada pada posisi Kuadran I atau Strategi Bertumbuh sebagaimana Gambar 4.1



Gambar 4.1 Posisi RRI berdasarkan Analisa SWOT

Berdasarkan hasil dari analisa SWOT menyatakan bahwa LPP RRI berada pada Kuadran I atau Strategi Bertumbuh. Hal ini mengindikasikan organisasi memiliki kekuatan internal dengan daya tarik bidang kegiatan yang cukup bagus serta peluang pengembangan kegiatan yang cukup besar.

Selanjutnya diperoleh urutan faktor yang menjadi kunci keberhasilan LPP RRI, yaitu :

1. Tingkatkan profesionalisme SDM untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Optimalkan/perbaiki kualitas produksi dan penerimaan siaran untuk menghadapi persaingan antar media massa.
3. Manfaatkan jaringan siaran nasional untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam menghadapi persaingan antar media massa.

4. Wujudkan komitmen manajemen dan semangat angkasawan RRI terhadap penegakan *good corporate governance* untuk mengatasi persaingan media massa dan pemulihan citra RRI.
5. Manfaatkan berbagai sumber pembiayaan secara proporsional untuk meningkatkan fungsi dan pelayanan RRI.
6. Remajakan pemancar dan peralatan studio yang usianya sudah tua sesuai perkembangan teknologi melalui kerjasama dalam dan luar negeri
7. Optimalkan pelaksanaan fungsi koordinasi, pengendalian dan pengawasan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada masyarakat.
8. Sesuaikan sistem, prosedur dan alokasi anggaran mengacu pada kebutuhan RRI dalam menghadapi persaingan antar media massa.
9. Optimalkan penerapan landasan hukum RRI sebagai lembaga penyiaran publik untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat.

SDM profesional merupakan faktor utama urutan keberhasilan program komunikasi pemasaran RRI dalam *repositioning* produk menjadi radio publik, dan dari pengamatan penelitian keberadaan SDM profesional ini diperlukan pada segala lini struktur organisasi RRI, walau terutama bagi SDM yang menjadi *front liner* RRI, seperti Produser, Penyiar, Reporter, Teknik dan Marketing. Namun komitmen untuk menjadikan SDM profesional sebagai *back bone* RRI dalam mengkomunikasikan produknya seakan berjalan ditempat. Perubahan organisasi seyogyanya tidak hanya semata-mata perubahan struktural dan fungsional belaka.

Merubah organisasi harus secara konsisten dilakukan dengan merubah empat dimensi organisasi yaitu dimensi material, intelektual, emosional, dan spiritual. Merubah satu dimensi dengan mengabaikan ketiga dimensi lainnya hanya akan melahirkan perubahan sementara yang tidak akan langgeng. Kekuatan lama dengan segera akan menciptakan medan gravitasi yang kuat untuk menarik kembali organisasi ke ekuilibrium lama.

Pada tingkatan dimensi material, aset-aset strategis RRI, terutama investasi dalam skala besar sering menjadi penghambat perubahan. Setelah uang besar-

besaran yang dicurahkan untuk membangun aset-aset tersebut (pemancar, gedung), organisasi harus berpikir ulang untuk mengganti aset-aset tersebut walau realita menunjukkan aset-aset tersebut sudah ketinggalan jaman.

Pada dimensi intelektual, cara berpikir orang-orang dalam perusahaan sering menjadi penghambat. Cerita-cerita sukses masa lampau, yang diulang berkali-kali, membuat orang-orang dalam organisasi percaya cara-cara tersebut ampuh diterapkan dalam segala situasi. Pada dimensi intelektual ini juga tercermin dalam struktur organisasi, sistem, dan proses-proses organisasi. Kesaling-tergantungan elemen-elemen tersebut mengharuskan perubahan serentak di beberapa tempat sekaligus. Menciptakan organisasi yang lebih *flat* dengan harapan meningkatkan aliran informasi tanpa disertai, misalnya, dengan perubahan sistem insentif lama lebih menghargai pencapaian individu, tidak akan membawa perubahan yang berarti. Ini yang menjadi problema di RRI, karena karyawan yang berstatus PNS tetap memiliki hak dan kewajiban sebagaimana aturan PNS, tidak dikenal sistem reward bagi penghargaan prestasi kerja yang seharusnya dimiliki oleh institusi penyiaran.

Dimensi berikutnya adalah emosional, berkaitan dengan konsep diri dan hubungan-hubungan sosial yang sudah terlanjur dibangun. Hal ini sangat nyata terlihat dari adaptasi teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang pesat dalam dunia *broadcasting*. RRI dalam rangka positioning produknya pun harus mengikuti trend ini dengan cara merekrut beberapa karyawan kontrak untuk implementasi teknologi informasi pada *software* siaran (studio dan rekaman). Namun kurangnya jumlah tenaga yang direkrut membuat akselerasi adaptasi teknologi informasi ini berjalan lambat bahkan ada kesan perubahan teknologi ini sering menimbulkan keresahan dan kebingungan dan bahkan penolakan dari karyawan lama.

Dimensi selanjutnya adalah spiritual, yaitu dimensi yang berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai tersebut terwujud dalam budaya organisasi. Bila RRI selama ini berorientasi pada produk sesuai pesanan pemerintah, perubahan

menjadi radio publik yang berorientasi pada kebutuhan publik merupakan sebuah lompatan yang sulit untuk dilakukan. Perubahan pada dimensi ini sering membutuhkan waktu paling lama dibandingkan di dimensi-dimensi lain. Salah satu alasan utamanya karena dimensi ini sering tersembunyi dan tidak disadari keberadaannya sampai semuanya sudah terlambat. Walau topik mengenai budaya organisasi ini sudah mulai sering dibahas, sayangnya masih sedikit yang benar-

Menurut Habermas (dalam Barret, 1995, 239-240), pada awalnya media dibentuk dan menjadi bagian integral dari *public sphere* tetapi kemudian dikomersilkan menjadi komoditi (*commodified*) melalui distribusi secara massal dan menjual khalayak massa ke perusahaan periklanan, sehingga media menjauh dari peran *public sphere*. Kondisi tersebut yang menyebabkan kenapa Habermas berpendapat media komersial jauh dari nilai-nilai *public sphere*.

Pada periode awal diberlakukannya Undang-Undang Penyiaran, Ashadi (2001, 3) mengatakan bahwa *civil society* dapat diwujudkan antara lain dimulai dari paradigma yang menggerakkan dinamika kehidupan publik yang berbasis nilai kultural. Nilai kultural ini merupakan pemaknaan atas setiap kegiatan dalam ranah publik. Ini dapat dilihat melalui dominasi dan monopoli yang dilakukan oleh pihak kekuasaan dan pasar harus dijauhkan dari kehidupan publik, dan secara positif membangun otonomi dan independensi institusi sosial. Maka, membangun *civil society* pada dasarnya adalah membalik arus utama yang tadinya dari kekuasaan negara dan pasar ke warga, menjadi dari warga ke kekuasaan negara dan pasar. Dan ini dapat dilakukan melalui penyiaran publik.

Penyiaran publik yang secara relatif dapat mengakomodir *public sphere* yang di dalamnya memiliki otonomi dan independensi, diharapkan dapat memfasilitasi berlangsungnya kegiatan kultural dalam berbagai aspek kehidupan fungsional. Independensi RRI sebagai radio publik tercermin dengan representative unsur publik dalam penentu kebijakan, pengawasan dan manajemen operasionalnya. Pada PP Nomor 12 Tahun 2005 tentang LPP RRI, disebutkan dalam ketentuan umum, bahwa Dewan Pengawas adalah organ LPP yang berfungsi mewakili masyarakat, pemerintah dan unsur lembaga penyiaran publik

yang menjalankan tugas pengawasan untuk mencapai tujuan LPP. Selain bertugas menetapkan kebijakan lembaga dan mengawasi pelaksanaan kebijakan tersebut, Dewan Pengawas juga mengangkat dan memberhentikan Dewan Direksi yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan LPP. Dalam wawancara dengan salah seorang Dewan Pengawas, menggaris bawahi bahwa :

"...khalayak atau publik merupakan substansi penting bagi tujuan penyelenggaraan siaran RRI setelah repositioning, dimana produk siarannya lebih dimaksudkan untuk empowering people, bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Ini yang membedakan produk RRI setelah repositioning menjadi radio publik, berbeda dengan saat produk RRI saat menjadi institusi pemerintah, dimana content siaran lebih bertujuan untuk 'melanggengkan kekuasaan' dengan program-program instruksional dan propaganda dimana menjadikan khalayak atau publik menjadi pasif, inilah tantangan bagi RRI untuk memulihkan citra negatif sebagai 'corong pemerintah..."

Kondisi yang terbelenggu selama era orde baru, karena melakukan proses komunikasi searah yang tegas, telah menumpulkan kreatifitas dari sebagian besar pegawai RRI yang berstatus PNS yang notabene merupakan para *broadcaster* pada saat RRI masih sebagai institusi Pemerintah. Proses penerimaan pegawai di masa lalu yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan suatu lembaga penyiaran mengakibatkan sedikitnya pegawai RRI yang mampu bekerja secara profesional dan kreatif. Kekurangan pendanaan untuk merekrut *broadcaster* profesional, benar-benar mempersempit ruang gerak RRI yang seyogyanya menghasilkan produk siaran menarik dengan kemasan berkualitas tinggi sebagai radio publik. Hal ini berarti juga memasung bagaimana media penyiaran publik tersebut bekerja penuh untuk kepentingan publik. Keadaan ini sangat berpengaruh kuat pada pemulihan citra negatif RRI, sebagaimana diutarakan dalam wawancara dengan salah seorang Direksi yang mengelola operasional pencitraan, layanan publik dan pengembangan usaha :

"...sampai saat ke-2 kalinya kami mengikuti Pameran Agrinex tahun 2009, dimana dalam setiap kesempatan berpameran, selalu kami manfaatkan untuk melakukan semacam survey untuk mengetahui jajak pendapat publik tentang keberadaan RRI, dan...masih tidak memuaskan, sebagian besar responden yang mengunjungi stand RRI menunjukkan respon sangat negatif tentang

RRI...terutama kalangan usia 20-30an, atau kalaupun ada yang masih mengenal RRI...menggambarkan keberadaan RRI sebagai 'radio jadul' atau...RRI itu ya Berita, suara yang berat, cabe keriting...hal-hal semacam itulah yang ada pada 'top of mind' mereka...."

Bila dikaitkan dengan *attribut positioning* menurut Belch dan Belch (2004) strategi komunikasi pemasaran dalam rangka reposotioning produk RRI dimana program siaran radio merupakan produk, merupakan atribut yang kelihatan yang mencakup kegunaan fungsional, sosial dan psikologis. Dengan adanya persepsi RRI sebagaimana diungkapkan informan tersebut diatas, berarti masyarakat menampakkan kesadarannya akan penggunaan media massa, publik menaruh perhatian pada *content* informasi dari media penyiaran dan *packaging* produk siaran. Sekarang ini, informasi yang disusun oleh media massa sudah terkonsep dengan bagus dan disajikan dengan menarik. Setiap acara memberikan informasi yang dinilai menarik dan cerdas untuk disimak. Karena banyaknya media yang hadir di masyarakat terutama di Jakarta, maka dapat dikatakan masyarakat dikepung oleh media.

Persepsi negatif yang terlanjur ada di masyarakat tentang RRI dimasa lalu, memerlukan strategi komunikasi pemasaran yang komprehensif, agar mampu mengubah persepsi tersebut. Tujuan dari diperlukannya radio publik sebagai media yang mampu meningkatkan kualitas hidup warga (*empowering people*) merupakan tantangan yang menuntut kecerdasan dan keratifitas dalam menghadirkan produk siaran. Hal ini lebih memerlukan standar kualitas *broadcaster* yang tinggi dibandingkan dengan mengemas produk siaran hanya dengan tujuan memenuhi selera publik. Produk siaran RRI harus memiliki kreatifitas ide yang dibutuhkan bagi publik namun harus mampu menarik dan menjadi pilihan bagi publik. Kemudian dengan adanya upaya yang dilakukan untuk memperkenalkan positioning baru RRI seperti mengikuti pameran tersebut, suatu bentuk pelayanan terhadap khalayak sudah dilakukan. Perlu diingat bahwa penekanan produk bukan pada barang secara fisik, tetapi pada kegunaan produk itu dan diusahakan agar dikenal oleh konsumen sehingga menanamkan image yang kuat akan produk tersebut. Juga dalam mengembangkan produk-produknya perusahaan harus melihat pada kebutuhan dan keinginan konsumen, yang harus

dapat dipenuhi dengan tingkat mutu yang terjamin sehingga tujuan repositioning RRI menjadi radio publik dapat dirasakan publik melalui, ide, produk siaran, pelayanan atau kombinasi ketiga hal tersebut.

Secara umum hal ini sudah menjadi program komunikasi pemasaran RRI, sebagaimana yang tercantum dalam Rencana Induk 2006 – 2011, demikian pula dari laporan tahunan yang memuat data kuantitas pelaksanaan program-program tertentu yang menjadi ciri sebuah lembaga penyiaran publik. Namun kesan yang diperoleh sepanjang tiga tahun proses repositioning RRI, perubahan persepsi khalayak untuk beberapa kota besar di tanah air belum menunjukkan kesan perubahan yang signifikan. Hal ini diperkuat pula dengan data laporan tahunan tentang pemasukan dana dari kerjasama siaran lebih kecil dana hasil kerjasama non siaran. Adapun yang dimaksud dengan kerjasama siaran adalah kerjasama pihak ketiga berdasarkan sponsorship untuk produksi siaran dan iklan, kerjasama non siaran ditunjukkan dari kegiatan pengembangan usaha dari penyewaan aset dan fasilitas yang dimiliki RRI yang tidak bersifat on air, seperti penyewaan tower, ruangan, sound system dan lain-lain. Hal ini juga disadari pihak yang mengevaluasi operasional kebijakan RRI, sebagai berikut :

"...produk RRI mungkin kalah menarik dibandingkan dengan produk siaran radio-radio swasta yang memang mengemas semenarik mungkin produk siarannya atau...kita sebut sebagai mengikuti 'selera pasar'. Kondisi ini juga menjadi indikator kelemahan dalam bangsa kita. Bukan masalah medianya yang banyak, tetapi masyarakatnya yang dinilai belum mampu untuk memanfaatkan media tersebut secara bijak. Pola penggunaan media di masyarakat kita sangatlah kacau. Masyarakat secara membabi-buta menerima media itu tanpa mereka seleksi terlebih dahulu, terutama di kota-kota besar, apalagi Jakarta... Kecenderungan masyarakat yang seperti ini diperparah lagi dengan munculnya acara-acara yang dikonsepsi secara bagus, tetapi dari segi moralitas dirasa kurang mendukung. Misalnya, kita ketahui bahwa semakin banyak radio-radio swasta menyajikan acara-acara berbau gossip, sensasi, kriminalitas dan misteri supranatural. Acara-acara semacam ini sebenarnya dianggap sebagai acara yang mengusung sensasionalitas semata, tanpa memperhatikan nilai-nilai moralitas. Ini menggambarkan bahwa kecenderungan publik kita... justru memilih program acara yang meracuni mental daripada memperluas wawasan. Di sisi lain, program-program seperti inilah yang menaikkan pemasukan iklan bagi radio-radio swasta tersebut. Keadaan inilah yang sebenarnya perlu diperhatikan oleh RRI dalam menghasilkan produk siarannya.. Penyiaran publik harus menjadi format baru kehidupan publik yang dapat mengakomodasi berbagai kepentingan

publik menjadi visi bersama dalam penyelenggaraan kehidupan publik secara terhormat dan demokratis... "

Dalam upaya pencapaian ruang publik yang berbasis pada pemenuhan hak-hak publik dalam mengakses, menerima, dan memberikan informasi secara terbuka dan bertanggung-jawab, RRI dalam repositioning produk nya sebagai lembaga penyiaran publik, saat ini memiliki 59 stasiun penyiaran dan 1 stasiun penyiaran khusus ke luar negeri. Dengan *repositioning* produk RRI sebagai media organik negara, maka diharapkan RRI bertransformasi sebagai institusi publik, yaitu institusi penyiaran yang memiliki otonomi dan independensi dengan menjalankan fungsi sosial-kultural dalam kehidupan publik, sangat diperlukan sebagai bagian dalam proses kultural di ruang publik. Dari apa yang diungkapkan informan tersebut diatas, produk RRI sebenarnya sangat berbeda dengan apa yang di produksi stasiun radio swasta, dan belum tingginya minat *sponsorship* untuk mendanai produk RRI merupakan suatu persoalan yang harus menjadi perhatian. Visi dan misi RRI sebagaimana diungkapkan oleh informan sebenarnya dapat dimanfaatkan bagi program pemberdayaan masyarakat (*Corporate Social Responsibility*) yang dimiliki oleh semua perusahaan besar termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Belum mampunya RRI menjangkau *sponsorship* untuk peningkatan kualitas produknya merupakan fakta untuk berupaya yang harus lebih komprehensif dalam pelaksanaan program komunikasi pemasarannya agar memiliki reputasi untuk menarik *sponsorship*.

Menurut Charles J Fombrun (1996) seperti dikutip Alifahmi (2008, 53) menyebutkan ada empat dimensi reputasi korporat yang perlu dibangun RRI dalam rangka *repositioning*, yaitu:

- a. *Credibility* (kredibilitas di mata investor).
- b. *Trustworthiness* (terpercaya dalam pandangan karyawan).
- c. *Reliability* (keandalan di mata konsumen).
- d. *Responsibility* (tanggung jawab sosial).

Untuk memperoleh *credibility* dan *reliability*, diperlukan orientasi yang fokus terhadap pelanggan yang merupakan proses pembentukan reputasi yang

sesungguhnya. Karenanya memperoleh *trustworthiness* dari karyawan sebagai *stakeholders* harus diposisikan sebagai titik sentral dari empat elemen korporat (identitas korporat, strategi komunikasi pemasaran, dan produk). Kualitas dan pelayanan yang dilakukan karyawan dapat membangun persepsi publik terhadap identitas korporat. Namun, dalam situasi persaingan media yang tinggi seperti di Jakarta, dimana publik *overload* informasi dari produk siaran radio swasta, keberadaan RRI sebagai penyeimbang kekuatan pasar sangat dibutuhkan, sebagaimana dikatakan lebih lanjut oleh Dewan Pengawas tentang positioning produk RRI sebagai radio publik.

"Media massa baik itu dikelola oleh swasta maupun RRI, secara makro merupakan bagian dari sistem sosial-politik yang berlaku. Berdasarkan pendekatan fungsional struktural, permasalahan media massa tidak dapat dilepaskan dari masalah politik, ekonomi, sosial budaya yang berlaku dalam masyarakat. Sebagai milik publik, yang selama 32 tahun menjadi milik pemerintah, ada tiga hal yang menyebabkan belum adanya kepercayaan sponsorship, pertama dari cara karyawan RRI sendiri yang memang belum terbiasa "menjual" program siaran, jadi belum mampu meyakinkan pihak ketiga, yang kedua dari pihak sponsorship tersebut, yang mungkin masih "trauma" dengan produk siaran RRI masa lalu dimana penampilan isi berita produk RRI dianggap sangat subjektif akibat politik birokrasi sering ikut masuk ke wilayah pers, "mengalahkan" kebijakan redaksional dan mengkooptasi fungsi ideal RRI hanya sebagai corong pemerintah, bukan sebaliknya sebagai corong rakyat. Dan yang ketiga rendahnya kreatifitas dalam hal memproduksi siaran, akibat kurangnya SDM profesional dan usia penyiar dan reporter nya yang rata-rata diatas 40 tahun..."

Repositioning produk RRI yang diikuti oleh *rebranding* merupakan upaya pemulihan citra negatif dengan merubah paradigma organisasi. Perubahan internal ini yang kemudian dikomunikasikan ke eksternal melalui identitas baru. Dengan perubahan, diharapkan perusahaan tetap bisa bertahan di tengah persaingan industri yang mulai ketat. Keberhasilan *repositioning* adalah keberhasilan sebuah proses, dalam hal ini menyelaraskan visi dan misi organisasi agar sejalan dengan kinerjanya memerlukan komitmen manajemen untuk menjaga konsistensi komunikasi internal dan eksternal nya, sebagaimana yang ditekankan oleh Direktur Utama RRI :

"...Komitmen saya dengan berbekal pengalaman saya yang luas di media massa, memimpin Republika, memimpin Antara, saya harus menjadikan RRI ini menarik, saya kembangkan apa yang saya sebut 'Performance based on image bulding', saya kerahkan modal pengalaman saya mengerahkan seluruh jaringan saya, 'competence-networking-synergizing', dan pada masa transisi ini harus dimulai dengan mengajak seluruh karyawan, mulai level manajemen sampai jajaran pelaksana agar open-minded, dan ini yang menjadi critical point pada masa transisi ini, harus mampu melakukan transformasi 'mindset' terlebih dahulu... walau untuk itu saya harus duduk menjadi 'office keeper' karena budaya di RRI ini menuntut begini, dirut jadi jubir... Mengubah mindset tu yang terpenting bagi RRI, dan indikator yang paling nyata saat ini bagi RRI bahwa sebagian besar Kepala RRI sudah mulai lebih memikirkan program, ketimbang dulu yang hanya memikirkan proyek, pangkat..."

Organisasi adalah sebuah *open system* yang mengandung pengertian bahwa dirinya mendapatkan sumber daya dari lingkungan (karyawan, bahan baku, dan informasi), mengolahnya menjadi *output* bagi lingkungan (berupa produk, servis, ataupun polusi), kemudian lingkungan memberikan *feedback* kepada organisasi. Dalam hal ini informasi memegang peranan penting. Organisasi membutuhkan akses yang tepat akan informasi mengenai gambaran keadaan lingkungan. Hal tersebut dibutuhkan karena lingkungan mempunyai potensi untuk mempengaruhi sebagian ataupun keseluruhan organisasi. Lingkungan dapat berubah dan adalah penting bagi organisasi untuk segera menangkap perubahan yang terjadi dan menyikapinya.

Sumber *public communication* dalam organisasi, baik itu internal maupun external, selalu berasal dari *top management* yang dilanjutkan dengan departemen komunikasi, dalam hal RRI sebagai institusi yang bergerak dibidang komunikasi, Direktorat Program dan Produksi dan Direktorat Layanan dan Usaha merupakan bagian yang melanjutkan komunikasi internal dan eksternal. Peran SDM sangat penting pada proses *internal communication*, untuk menyusun *content program* dan informasi yang akan didistribusikan, demikian pula pada proses *external communication*, dimana SDM yang berada di jajaran terdepan (*front liner*) mengolah cara dan memilih *packaging* yang tepat untuk mengkomunikasikan programnya. Salah satu tujuan dari organisasi adalah memberikan *output* yang memuaskan bagi publik. Namun kepuasan anggota organisasi itu sendiri adalah faktor terpenting sebelum mereka berusaha memuaskan publik. Sebuah organisasi

tidak dapat menunjukkan kualitasnya kepada publik (*external costumer*) sebelum kepuasan para anggota organisasi (*internal costumer*) tercapai. Hal ini menurut Direktur Utama merupakan bagian penting yang menjadi perhatian organisasi.

"...sebagian besar karyawan RRI adalah PNS dengan tingkat pendidikan SMA, mungkin sekitar 30% yang sarjana...itupun bukan dari perguruan tinggi ternama. Jadi proses perubahan mind set karyawan sekalipun menjadi perhatian utama, tetap merupakan kendala. Tidak bisa dilakukakan perubahan secara mendadak tanpa memikirkan kesejahteraan mereka, jadi saya menyebut proses perubahan mind set karyawan ini adalah transformasi. Maksud saya, semua program yang dilakukan harus dipikirkan hasilnya, harus mampu bersaing, termasuk membiasakan mereka bekerja secara kompetitif, mengetahui siapa saingannya dalam segmen yang sama, mengetahui keunggulan yang harus ditampilkan, bahkan sesama RRI pun saya anjurkan agar ada persaingan antara program dengan program..."

Strategi *repositioning* merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan untuk mengubah persepsi dan sikap konsumen terhadap posisi awal produk RRI bila dilihat dari enam tahap proses *repositioning* (Belch dan Belch, 2004, 55), yaitu *Identifying competitors*, *Assessing consumer perceptions of competitors*, *Determining competitor's position*, *Analyzing the consumer's preference*, *Making the position decision*, dan *Monitoring the position*. Mengingat keberadaan RRI Jakarta (Pro1, Pro2, dan Pro4) sebagai radio publik berbeda visi dan misi diantara ratusan radio swasta, tentu tahapan *repositioning* yang dimaksudkan bukan untuk membandingkan *head to head* seperti model *rating* yang dilakukan AC Nielsen, tetapi lebih bertujuan untuk melihat aspek-aspek kelebihan dan kelemahan program komunikasi pemasaran (termasuk format siarannya) dibanding radio lain. Sesuai dengan maksud tersebut maka perbandingan terhadap pesaing dapat dilakukan RRI Jakarta hanya terhadap beberapa atribut yang bagi konsumen tidak dipersoalkan asal-usulnya apakah dari radio swasta atau radio publik. Adapun atribut yang dibandingkan antara lain:

1. Daya jangkauan siaran
2. Aktualitas Berita/Informasi
3. Obyektivitas/netralitas Berita/Informasi
4. Representasi Budaya Lokal
5. Keberagaman Informasi dan Hiburan

6. Representasi Kelompok Minoritas
7. Partisipasi Publik
8. Kualitas Penyiar

Brand image atau citra merek adalah persepsi mengenai merek yang digambarkan melalui asosiasi yang melekat pada ingatan pelanggan (Fredy Rangkuti, 2002, 135). Asosiasi merek berkaitan dengan ingatan konsumen mengenai sebuah merek (Tom Duncan, 2002, 13). Dengan kata lain asosiasi merek adalah segala kesan yang muncul di benak seseorang terkait dengan ingatannya mengenai suatu merek. Asosiasi merek yang semakin positif menjadi pembentuk brand image. Brand image hadir sebagai respon akan pengalaman khalayak pendengar terhadap keseluruhan aktifitas pemasaran yang dilakukan oleh manajemen stasiun radio. Namun kenyataannya seringkali asosiasi khalayak pendengar sebagai pembentuk brand image tidak sesuai seperti yang diharapkan oleh manajemen stasiun radio. Seperti yang diungkapkan Direktur Utama sebagai unsur pimpinan yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pengelolaan operasional :

"...sebagian besar institusi pemerintah masih menganggap RRI sebagai radio pemerintah, sampai hari ini saya masih menerima keluhan, kenapa RRI kok menyerang pemerintah, kenapa kok kritis, bahkan saya diminta menjelaskan secara tertulis mengenai beberapa acara kita yang dianggap mengkritisi pemerintah, seolah-olah kita merekayasa pemilihan topik, nara sumber ataupun respon pendengar. Karena saya bukan PNS, saya jelaskan, hwa RRI independen dan netral, berusaha memilih presenter dan nara sumber yang tepat dari hal-hal yang bersifat kontroversial... bahkan pernyataan yang vulgar langsung kita cut, sms yang masuk pun diseleksi agar menjaga netralitas. Nah, ini mungkin karena masalah status yang sampai saat ini belum selesai independensi, masalah kepegawaian, masalah anggaran, kita masih sepenuhnya menerima APBN. Lha ...ini kan uang negara, uang rakyat, bukan uang pemerintah, dan kita harus membela kepentingan NKRI. Harus jelas batasannya antara Negara, Pemerintah dan Publik. Nah...justru yang banyak tidak paham bahwa RRI ini 'public oriented'....."

Asosiasi sendiri sesungguhnya tidak saja hadir sebagai respon terhadap siaran suatu stasiun radio, namun lebih lagi, muncul setelah pendengar mengalami aktifitas pemasaran lainnya yakni pengalaman terhadap berbagai ragam aktifitas non siaran yang diberlakukan oleh manajemen stasiun radio. Untuk tetap menjadi

market leader ditengah persaingan industri media penyiaran radio, stasiun radio juga perlu dipromosikan, diperkenalkan, diinformasikan, sehingga asosiasi khalayak pendengar semakin berhubungan dan mengarah pada brand image yang positif terhadap siaran suatu stasiun radio. Pemahaman untuk mempromosikan diri ini yang belum diantisipasi RRI, ditambah dengan masih terkesan formalnya gaya penyampaian siaran RRI, karena SDM RRI memang belum terbiasa melakukan kegiatan *entrepreneurship*.

"... Citra dibangun itu memang harus jelas bahwa kepentingan negara adalah kepentingan publik, bukan kepentingan penguasa. Makanya saya menetapkan perubahan dengan sistem, dalam perubahan organisasi yang menentukan adalah leader, tapi dalam jangka panjang, harus sistem. Rumusnya adalah 'leading means changing'. Namun, transformasi yang paling sulit adalah transformasi mindset. Pegawai RRI masih PNS, dan maaf, mungkin entah, pendidikan yang rata-rata SMA, dan kalau lulusan pendidikan tinggi malah kebanyakan lulusan LAN, administrasi negara, wah, kita ini bukan lembaga administrasi, tapi lembaga broadcasting, ini yang harus saya ubah, tapi harus melalui transformasi, bukan dengan teori-teori atau diklat-diklat, saya menerapkan 'programme based on development', karenanya saya menganjurkan program-program diklat untuk melakukan 'comparative study' wajib memperluas wawasan, selalu mengasah skill and will, kultur di RRI ini agak sulit cair, mungkin karena pegawainya tua-tua, makanya perlu akselerasi dengan tenaga-tenaga baru yang muda dan melalui seleksi berdasarkan kebutuhan broadcasting, harus selalu diperbarui dengan 'fresh blood', tapi masalah ini terbentur lagi dengan status RRI, yang menurun Menpan, dianggap masih tidak jelas, BUMN bukan Lembaga Non Departemen bukan, dan hanya 2 bentuk institusi itu yang dikena sebagai satker yang memperoleh APBN..."

Repositioning RRI yang berimplikasi pada perubahan paradigma pengelolaan RRI dari radio pemerintah menjadi radio publik yang bersifat non komersial merupakan pula proses transformasi organisasi yang bertujuan menciptakan nilai (*value*). Terdapat lima tahap utama dalam transformasi, tahap pertama adalah *visioning*, *strategic positioning* dan *corporate strategy planning* untuk menetapkan arah dan tujuan perusahaan serta memposisikan diri agar lebih kompetitif. Tahap kedua, peningkatan kemampuan organisasi. Tahap ketiga, pengembangan sumberdaya manusia untuk melakukan perubahan mendasar pada pengelolaan dan kesisteman sumberdaya manusia. Tahap keempat, pemantapan budaya perusahaan agar seluruh kekuatan perusahaan dapat diikat menjadi satu dan diarahkan kepada sasaran yang diinginkan. Tahapan akhir adalah tahapan

pencapaian sasaran organisasi dan penciptaan nilai budaya perusahaan. Saat ini RRI sedang dalam posisi melaksanakan tahap kedua dan ketiga dalam proses transformasi bisnis, karenanya menurut Dewan Pengawas, sekalipun positioning RRI sangat *differentiatif*, RRI belum mampu membangun citra nya sebagai radio publik, sebagaimana diungkapkan Dewan Pengawas berikut ini :

"...Jadi menurut saya, saat ini repositioning RRI sebagai radio publik dalam kondisi saat ini masih belum dikenal luas, karena masih kalah bersaing dalam hal kemampuan mengemas produk acara semenarik radio swasta, namun bukan ketertarikan semata yang menjadi pembeda antara produk RRI yang merupakan lembaga non komersial dengan radio swasta. Produk RRI harus memikirkan content dengan 'sentuhan' lain yang dekat dengan kebutuhan publik, menjadi alternatif tetapi mutlak, karena produk siarannya adalah penyeimbang yang diperlukan, mencukupi kebutuhan publik sebagai warga negara.. Dalam kondisi ini kita memperkenalkan dan mencari tahu apa kepentingan publik, dengan membentuk semacam kemitraan dengan kelompok-kelompok masyarakat yang biasanya disebut sebagai Local Consultative Forum..kalau di Indonesia, kita sebut sebagai Kelompok Pemerhati. Saya harus berkata jujur, hal ini baru mampu dilakukan RRI di daerah, mungkin karena tingginya tingkat persaingan media yang tinggi di Jakart..."

4.1.1 Program Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran

Rencana induk LPP RRI telah menyusun strategi komunikasi pemasaran korporat, dengan unsur utama program siarannya harus mencerminkan keberadaannya sebagai media yang melayani kepentingan publik. Sehingga sekalipun merebut sebanyak mungkin khalayak, namun faktor selera khalayak dan kepentingan pemasang iklan tidak dapat menentukan proporsi karakteristik program yang harus lebih bersifat mencerdaskan publik. Berdasarkan hal tersebut diatas, strategi komunikasi pemasaran bagi *repositioning* RRI sekaligus merupakan strategi komunikasi korporat, dimana elemen karyawan sebagai produser program dan program siarannya, merupakan unsur penting untuk membangun *image* korporat. Karenanya selain mengevaluasi implementasi rencana induk pada laporan tahunan LPP RRI, yang hanya bersifat makro, dapat pula dilakukan pendekatan yang bersifat spesifik dan efektif, diantaranya dikenal model *SOSTAC* (*Situation*,

Objectives, Strategy, Tactics, Action, Control) dan *STOP-SIT (Segmentation, Targeting, Objectives, Positioning, Sequence of tools, Integration, Tools)*.

Perubahan status kelembagaan RRI dari Perjan menjadi lembaga penyiaran publik membawa konsekuensi terhadap perubahan paradigma yang diwujudkan dalam visi dan misi serta diimplementasikan pada pelaksanaan siaran. Sehubungan dengan hal tersebut diharapkan peningkatan fungsi RRI dalam pembentukan wacana untuk memfasilitasi terbentuknya opini publik untuk meningkatkan kualitas masyarakat sesuai dengan fungsi lembaga penyiaran publik memberikan *civic education* pada masyarakat. Direktur Program dan Produksi RRI menjelaskan implementasi program komunikasi pemasaran jasa siaran, bahwa :

"...Semua tugas dan fungsi RRI sebagai lembaga penyiaran publik, semua di implementasikan sebagai produk siaran, yang selanjutnya dioperasionalkan dalam bentuk format-format stasiun RRI Secara kelembagaan RRI juga membentuk Pusat Pemberitaan sebagai amanah Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran maupun PP, karena hanya RRI yang diizinkan berjangkauan secara nasional, agar terjadi keadilan informasi bagi seluruh lapisan masyarakat diseluruh wilayah NKRI. Strategi Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran yang menjadi andalan RRI adalah menghasilkan produk siaran kita yang berbeda dengan radio swasta, dimana letak distinctiveness program siaran kita. Membuat program-program bertema civic education, terutama dengan menyediakan akses bagi masyarakat kita yang berada di remote area, misalnya menyadarkan publik dan menyampaikan data bahwa ada wilayah Indonesia yang di daerah perbatasan Entikong, perbedaan situasi antara wilayah Indonesia – Malaysia, sepanjang 850 kilometer di perbatasan Entikong sangat rawan, kemudian kita juga melakukan siaran di perbatasan Atambua di garis kuning batas wilayah dengan Timor Leste, RRI juga mengadakan siaran dari Miangas yang benar-benar daerah terisolir tanpa listrik dan fasilitas lainnya. Program-program civic education ini hanya RRI yang mau dan sanggup melakukannya, karena memiliki 59 stasiun RRI diseluruh Indonesia..."

Indikator dari *repositioning* produk RRI sebagai radio publik tercantum dalam sasaran lima tahun Rencana Induk LPP RRI, antara lain :

1. Terselenggaranya siaran yang memenuhi keinginan dan kebutuhan khalayak sesuai dengan segmen pendengar, yang dicapai dengan adanya penajaman format stasiun Pro1, Pro2, Pro3 dan Pro4, pengembangan sistem program siaran berjaringan nasional, meningkatnya kualitas produksi dan meningkatnya partisipasi publik dalam produk siaran.
2. Terwujudnya Pro3 sebagai pusat pemberitaan jaringan berita nasional dan kantor berita nasional.
3. Terselenggaranya Siaran Kebudayaan guna melestarikan budaya bangsa, perekat sosial dalam bingkai NKRI dengan mengutamakan kearifan lokal (Pro1) dan pengembangan siaran budaya berjaringan nasional (Pro4).
4. Terselenggaranya siaran khusus untuk kelompok-kelompok minoritas, gender dan masyarakat dengan kondisi khusus.
5. Terselenggaranya siaran internasional guna meningkatkan citra Indonesia di masyarakat internasional.

Selama kurun waktu 3 tahun *repositioning* produknya, berdasarkan laporan tahunan beberapa sasaran komunikasi pemasaran jasa siaran telah tercapai, indikatornya menurut Direktur Program dan Produksi antara lain :

"...Sebenarnya Pro3 sebagai Pusat Acuan Berita terpercaya, ini terutama diperoleh dari feedback masyarakat, yang dulunya mana ada publik mau menyampaikan aspirasi melalui RRI... Tolok ukur terhadap progress nya repositioning RRI, juga dari hampir seluruh lapisan masyarakat menempatkan RRI sebagai tempat menyalurkan aspirasi, baik dari sisi eksekutif, legislatif, lembaga-lembaga independen, dan juga masyarakat yang kurang beruntung seperti cacat netra, tuna grahita, komunitas anak jalanan dan kelompok minoritas, sehingga Pro3 kekurangan slot waktu... Demikian pula Pro1 di daerah dan Pro4 RRI Jakarta memiliki siaran budaya berjaringan antar stasiun RRI diseluruh Indonesia, di beberapa daerah bahkan Pro1 sudah menjadi Pusat Kebudayaan..."

Untuk membentuk *positioning* baru, program siaran setiap stasiun radio, harus memiliki hubungan erat dengan berbagai atribut yang mengacu pada kebutuhan khalayak yang menjadi target (Morrisan, 2008, 220). Perencanaan dan pengelolaan program siaran hingga memasarkannya, merupakan ruang lingkup format stasiun penyiaran, yang berfungsi sebagai identitas. Oleh sebab itu visi dan misi harus menjadi rumusan format stasiun, menjadikannya sebagai keunggulan yang dijanjikan kepada pelanggan yang kemudian dikomunikasikan dalam bentuk program siaran. Dalam menyusun format stasiun sebaiknya pula diperhatikan faktor persaingan penyiaran radio, geografis, demografis, psikografis, perilaku pendengar, dan kebiasaan penduduk di kawasan jangkauan radio.

Memasarkan program siaran RRI terkait pula dengan memasarkan identitas stasiun (korporat) yang berfungsi untuk melayani kepentingan publik, mencerdaskan dan meningkatkan kualitas hidupnya. Dalam menentukan karakteristik program, keterlibatan publik dalam merancang dan mengevaluasi program lebih diutamakan daripada faktor selera khalayak dan kepentingan pemasang iklan. Hal ini merupakan ciri khas radio publik, seperti yang disampaikan Direktur Program dan Produksi berikut ini :

"...Dan yang paling nyata indikatornya, di seluruh RRI sekarang ada kelompok pemerhati, bahkan anggotanya ratusan bahkan ribuan orang seperti RRI Bandung, dimana kalau diselenggarakan pertemuan bulanan mereka datang dari pelosok-pelosok daerah, ini merupakan modal sosial, yang dulu tidak ada. Kelompok pemerhati RRI ini bukan hanya pendengar, tetapi juga dari LSM, Pemda, DPRD, karena mereka merasa dilibatkan untuk memberikan masukan atas produk siaran RRI, bahkan ada di beberapa daerah, kelompok pemerhati ini bukan hanya menjadi pendengar pasif, tetapi juga ikut aktif menyelenggarakan gelar budaya, dari mereka untuk mereka. Ini indikator riil repositioning RRI. Di Indonesia Timur, ada kuliah udah seminggu tiga kali, diikuti 227 Perguruan Tinggi se Indonesia Timur, jadi selain diikuti oleh 227 Perguruan Tinggi tersebut, pendengar lainnya juga dapat mengikutinya, kan secara tidak langsung juga ikut meningkatkan kualitas hidup. Kemudian untuk merangkul anak muda, RRI juga menyelenggarakan

kegiatan festival band indi, bahkan RRI Cirebon memperoleh MURI saat menyelenggarakan festival band yang diikuti 154 kelompok band, yang kemudian dilakukan siaran langsung tanpa henti selama 30 jam.. Sekarang ini RRI sedang mengembangkan RRI Creative Idol untuk menjadi sesuatu yang menarik dan melibatkan banyak orang... tapi sekali lagi bertujuan untuk memberi akses publik seluas-luasnya.."

4.1.2 Program Komunikasi Pemasaran Jasa Non Siaran

Program Komunikasi Pemasaran Jasa Non Siaran merupakan wewenang operasional Direktorat Layanan dan Usaha, dengan sasaran yang tertera dalam Rencana Induk 2007 – 2011, yaitu :

1. Terwujudnya citra (*brand image*) RRI sebagai lembaga penyiaran publik, melalui penetapan standar identitas LPP RRI, peningkatan partisipasi RRI dalam berbagai kegiatan publik dan menjalin kerjasama komunikasi aktif terhadap pelaku industry media.
2. Tercapainya peningkatan pendapatan jasa siaran dan jasa non siaran, melalui peningkatan kerjasama Direktorat Layanan dan Usaha dengan Direktorat Program dan Produksi, kerjasama dengan biro iklan dan mitra kerja, pemberdayaan *asset*.

Dengan mengikuti berbagai pameran, *exibishi* berskala nasional dan lokal sejak tiga tahun lalu, dilakukan survey skala kecil secara random untuk mengetahui pemahaman mereka tentang RRI, dan diperlukan upaya menghadirkan atribut korporat sebagai identitas RRI dalam rangka reposisi produk, yang merupakan hal paling mendasar, menurut Direktur Layanan dan Usaha :

"...yang paling dasar dan paling penting dari atribut korporat adalah Logo, dimana reposisi RRI sebagai sebuah lembaga, selain melalui produk siarannya, juga harus memiliki logo baru. Dan bila dibandingkan logo RRI yang lama dengan yang sekarang, jelas tergambar reposisi RRI, ditampilkan perubahan image melalui logo tersebut. Saya melakukan survey kecil juga terhadap kedua logo tersebut, sangat jelas reaksi positif responden terhadap logo yang baru. Baik dari segi pemilihan dan keterbacaan huruf RRI pada logo, pemilihan huruf yang menggambarkan kokohan RRI, warna biru yang tegas... Yang paling nyata, dengan adanya logo baru sebagai atribut korporat, sangat jelas menggambarkan adanya reposisi RRI, dari yang tidak jelas (blur) menjadi lebih fokus..."

Melakukan redefinisi logo sebagai program komunikasi pemasaran bukan merupakan pekerjaan yang sederhana dan mudah. Logo memiliki peran lebih dari sekedar identitas dari perusahaan. Khalayak mengetahui siapa dan apa yang dijalankan korporat dan gambaran bagaimana melakukan kegiatan yang dijalankan. Jika pendefinisian dilakukan dengan tepat, logo akan membedakan kita dengan pemain lain dalam lingkup kegiatan yang sama, meningkatkan ketertarikan pelanggan untuk melakukan investigasi lebih jauh terhadap apa yang sedang ditawarkan.

Dalam rangka *repositioning* RRI perlu mempertimbangkan untuk mengganti logo yang sudah usang sesuatu yang efektif. Untuk menciptakan logo yang efektif, kunci yang perlu diperhatikan adalah logo harus merefleksikan identitas dan merupakan aspek esensial dari *branding*. RRI seyogyanya harus melakukan promosi bagi logo ini dan membawanya muncul ke permukaan untuk diketahui oleh publik. *Corporate branding* sebaiknya merujuk kepada penggunaan logo sebagai merek. Hal tersebut dilakukan sebagai usaha untuk meningkatkan ekuitas merek perusahaan dengan cara menciptakan *brand recognition* terhadap produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan. Bisa dikatakan bahwa merek tersebut merupakan *umbrella brand* dengan tujuan :

- a. Tercipta identitas korporat untuk mendukung peningkatan pemahaman bisnis korporat, citra positif dan eksistensi perusahaan.
- b. Tersusunnya sistem identitas yang mampu menjaga konsistensi citra perusahaan
- c. Terciptanya sistem identitas yang dapat diterapkan masa sekarang & akan datang

Bagaimanapun logo RRI yang baru akan mampu selalu berada dalam pikiran para konsumen bila tercipta dari gabungan antara kinerja produk hasil *repositioning* mampu mengubah persepsi RRI sebagai radio pemerintah. Selain itu bentuk pelayanan lain yang mampu menghadirkan suatu kepribadian unik merupakan satu set nilai-nilai baru akan

menjadikan suatu *positioning* menduduki pikiran masyarakat. Hal ini diharapkan untuk memaksimalkan *value-relationship* antara profitabilitas produk dan persepsi. Tanpa didukung oleh produk yang sesuai dengan yang dijanjikan, RRI harus bekerja keras dalam melaksanakan program komunikasi pemasarannya agar lebih komprehensif untuk meyakinkan bahwa apa yang khalayak lihat, dengar dan berpikir adalah apa yang mereka inginkan.

Positioning yang didukung oleh *differentiation* yang kokoh akan menghasilkan *brand integrity* yang kuat. *Brand integrity* inilah pada gilirannya akan menghasilkan brand image. *Positioning* dan *differentiation* yang saling menguatkan, merupakan faktor yang dapat membangun kepercayaan, keyakinan, dan kompetensi bagi pelanggan. *Differentiation* adalah inti dari *tactics* yang merupakan unsur dari merebut *market share*, dengan menciptakan dimensi yang unik melalui *content (what to offer)* yaitu menciptakan *value* pada produk, *context (how to offer)*

Repositioning produk harus didukung dengan penetapan standar identitas LPP RRI, seperti penerapan aplikasi atribut LPP RRI yang kasat mata, seperti standar pelaksanaan identitas LPP RRI secara konsisten. Dimulai dari Logo, meletakkan logo pada seluruh atribut lembaga seperti Kepala Surat, Pakaian Seragam, Mobil Operasional, hingga *ID Card*, dan semua ini merupakan upaya menimbulkan persepsi unik, sebagaimana disampaikan oleh Direktur Layanan dan Usaha berikut ini:

"..Menerapkan segala sesuatu yang terkait pada persepsi orang untuk pembentukan citra, harus dilakukan secara konsisten, terus menerus dan semua itu kami susun dalam pedoman standar pelaksanaan identitas LPP RRI. Hal ini yang sulit diterapkan di RRI, saya punya manual tapi tidak punya "polisi" untuk mengontrol pelaksanaan standar pencitraan tersebut, memiliki orang utk menertibkan pelanggaran terhadap penerapan standar identitas tersebut, bahkan jajaran manajemen operasional di Kantor Pusat pun sampai hari ini masih sering salah. Untuk hal ini saya sudah melakukan evaluasi dengan meminta laporan

bulanan dari RRI Cabang tentang kegiatan penerapan identitas korporat secara konsisten dan kontinu untuk memperoleh persepsi..”

Dalam hal pembangunan citra RRI terkait *repositioning* produk sebagai lembaga penyiaran publik, peningkatan pendapatan dari jasa siaran, kemitraan dengan radio swasta merupakan *value added* bagi RRI, sebagaimana diutarakan Direktur Layanan dan Usaha :

“...RRI sebagai radio publik tidak dalam posisi menjadi pesaing bagi radio swasta, justru radio swasta menjadi mitra dan kita dapat memperluas jaringan siaran dengan melibatkan radio swasta, justru bila ada radio swasta memerlukan kita pada saat mereka mau melakukan kampanye untuk kepentingan publik, kita. Bahkan saya ada cita-cita untuk melakukan pelayanan publik bersama-sama dengan radio swasta. Ini merupakan tugas RRI, dan wujud pertanggung-jawaban anggaran yang diberikan negara, bahkan pendapatan dari jasa siaran maupun non siaran, tentunya dengan izin Direktur Utama, dapat dipergunakan oleh stasiun RRI cabang untuk melakukan kegiatan layanan publik, inilah yang membedakan RRI dengan radio lainnya...”

Dalam hal peningkatan pendapatan jasa siaran yang sebenarnya merupakan *core business* RRI, sampai saat ini Direktur Layanan dan Usaha mengeluhkan adanya problem mekanisme kerja pada manajemen siaran, termasuk penyertaan partisipasi publik dalam merancang dan mengevaluasi siaran, sebagai berikut :

“...Selain, menurut saya, masih banyak PR kita dalam hal produksi dan mengemas acara siaran yang mampu menarik sponsor, manajemen penyelenggaraan siaran di RRI masih banyak kekurangan, sebagai contoh bagaimana kesulitannya kita untuk memberikan pelaporan pelaksanaan siaran pada pemberi kerja (bukti siar), bahkan untuk dapat ikut serta dalam persiapan penyelenggaraan siaran pun, seperti menuliskan alokasi waktu penyiaran, kita masih belum mampu menyamakan persepsi, nah.. ini menyulitkan kita untuk membangun kemitraan dengan biro iklan ataupun mitra kerja”.

Dalam hal penerimaan pendapatan dari pengembangan usaha, sejauh ini pendapatan dari jasa non siaran yang didominasi oleh penyewaaan *tower* pemancar (pemberdayaan aset) masih lebih tinggi daripada pendapatan jasa siaran.

4.2. Audit Mini Komunikasi Pemasaran Internal RRI Jakarta

Proses pelaksanaan audit komunikasi mini tersebut disebut dengan *Mini Audit Project (MAP)*, dirumuskan sebagai "alat untuk menemukan titik rawan, mendokumentasi dan menguji program dan prosedur kerja, mendapatkan umpan balik, dan membuat berbagai dokumentasi".

Adapun yang dimaksud dengan titik rawan dapat berupa segala macam peristiwa penting yang berdampak besar, seperti pergantian pimpinan, berita negatif di media massa, kemerosotan moral karyawan dan sebagainya. Selanjutnya fokuskan perhatian pada sesuatu yang berdampak paling besar, kemudian dapat dirumuskan secara ringkas dan jelas tujuan audit mini. Mendokumentasi program dan prosedur kerja berarti bahwa dalam audit mini terdiri dari kegiatan peninjauan materi dan membuat dokumentasi yang dilanjutkan dengan wawancara dengan tokoh-tokoh kunci di dalam atau di luar organisasi. Kemudian dilakukan pengujian guna memperoleh kesimpulan yang mantap secara acak pada berbagai jawaban responden.

Manajemen RRI Jakarta dalam melakukan implementasi program komunikasi pemasaran dalam rangka repositioning produk, melakukan berbagai inovasi yang diharapkan mampu mendorong terwujudnya persepsi dan image RRI melalui *repositioning* produk siarannya sebagai lembaga penyiaran publik. Mengelola eksistensi tiga stasiun penyiaran dengan mendaya-gunakan SDM yang sebagian besar direkrut bukan di orientasikan untuk mengelola stasiun penyiaran, melaksanakan editorial yang bersifat *instructionist* pada era orde baru saja, sudah sedemikian sulitnya, apalagi produk siaran yang dihasilkan RRI semasa menjadi institusi pemerintah tidak harus bersaing secara profesional dengan media massa lainnya. Hanya karena terbukanya kesempatan untuk meningkatkan *skill* dan *knowledge* di bidang *broadcasting*, baik di dalam dan di luar negeri yang difasilitasi pemerintah, sebagian SDM RRI memiliki kemampuan dan pemahaman yang baik tentang mengelola stasiun penyiaran secara profesional.

Repositioning RRI juga memberi kesempatan bagi RRI untuk dapat leluasa secara otonomi (setiap cabang) untuk mereformasi strategi penyiarannya sekalipun tetap berpijak pada kebijakan umum penyiaran yang telah ditetapkan Kantor Pusat. Hal inilah yang dilakukan manajemen RRI Jakarta untuk mengelola operasional tiga saluran penyiaran RRI Jakarta yang sarat karyawan namun minim yang berkemampuan baik dalam bidang broadcasting. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala RRI Jakarta berikut ini :

"RRI Jakarta mengelola tiga saluran penyiaran, Pro1, Pro2 dan Pro4, dengan 'beban' 470 orang karyawan yang terdiri dari 394 PNS dan 76 tenaga honorer. Kami sebut 'beban', karena jumlahnya memang banyak namun sedikit yang benar-benar memahami bagaimana bekerja di radio... Sebenarnya ini bukan salah siapa-siapa, pola rekrutmen di masa lalu yang menyebabkan hanya sebagian kecil SDM RRI yang direkrut benar-benar untuk siaran, biasanya hanya untuk ...yang bertugas – kami sebut – ujung tombak RRI, seperti penyiar dan reporter.... Itupun hanya sebagian kecil. Kondisi dulu itu menyebabkan RRI menerima karyawan untuk dijadikan PNS, baru kemudian di didik menjadi broadcaster."

Setiap perubahan selalu membawa nilai-nilai baru. Nilai-nilai baru itu dapat dibawa oleh generasi baru yang masuk belakangan dalam sebuah organisasi, namun dapat juga dibentuk oleh keadaan (yang berasal dari luar organisasi) terhadap karyawan yang sudah lebih dulu berada dalam organisasi. Sering kali nilai-nilai itu tidak selalu sama dengan apa yang dikehendaki oleh perusahaan/organisasi. Ia bisa masuk begitu saja tanpa disadari oleh kebanyakan orang dalam perusahaan/organisasi.

Dikaitkan dengan perubahan status RRI, paradigma yang mengubah nilai-nilai dasar organisasi yang menjadi nilai-nilai baru bagi karyawan RRI, dari sekadar sebagai "penyampai informasi pemerintah" dan bersikap birokratik, menjadi pelayanan masyarakat yang mengedepankan kesejahteraan dan pengelolaan yang berbasiskan kewirausahaan (inovatif, kreatif, dan terbuka terhadap kemajuan), nilai-nilai yang dianut oleh semua *public service broadcasting* diseluruh dunia.

Untuk percepatan perubahan paradigma tersebut RRI Jakarta melakukan akselerasi program komunikasi pemasaran yang bertumpu pada SDM, maksudnya strategi fungsional dalam hal manajemen SDM dengan merekrut karyawan baru yang terampil dengan menerima upah sesuai standar pasar dan dilatih silang untuk berpartisipasi dalam tim-tim kerja dengan pengaturan diri sendiri.

Adapun tujuan pengembangan strategi fungsional ini adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian tujuan tersebut, sebagaimana diungkapkan informan berikut ini :

" Namun ada kebijakan pada masa itu RRI diperbolehkan untuk mengangkat tenaga-tenaga honorer bagi posisi-posisi yang memang menuntut spesialisasi, seperti tenaga kesenian tradisional, penyiar dan reporter. Hanya pola rekrutmen ini diserahkan sepenuhnya kepada setiap stasiun, sangat tergantung pada kemampuan anggaran yang ada tentunya. Karena itulah, sekalipun menyadari bahwa RRI harus eksis positioningnya ditengah persaingan media massa di Jakarta, kami benar-benar selektif menempatkan tenaga honorer – yang umumnya berkemampuan lebih baik – pada posisi-posisi yang benar-benar memerlukannya, padahal, jujur saya katakan, bahwa seluruh posisi 'ujung tombak' di tiga stasiun penyiaran tersebut harus diisi oleh orang-orang profesiona. Inilah yang kami sebut titik rawan di RRI Jakarta.."

Karyawan RRI yang PNS pada umumnya berusia 40 tahun keatas dan sebagian besar berpendidikan SLTA, kemudian terbiasa dalam manajemen radio pemerintah yang minim kreatifitas, kecendrungan pola pikir SDM tersebut bersifat pasrah, menerima apa adanya, memberikan layanan dengan kadar '*minimal requirement*', bahkan menunggu petunjuk dan arahan. Hal ini merupakan kendala besar bagi lembaga penyiaran yang bertumpu pada kreatifitas SDM dalam penyelenggaraan siarannya.

Repositioning produk siaran sebagai radio publik menuntut pengelolaan siaran yang setidaknya menuntut SDM harus memiliki pola pikir, ketrampilan dan kompetensi, serta perilaku yang sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman (*trend setter*).

Paradigma lama ini dapat diamati dari persepsi yang dianut sebagian besar SDM, bahkan termasuk yang diposisikan pada ujung tombak, yang hanya menjalankan tugas bagaikan fungsi administrasi saja dan hanya memainkan peran dasarnya sebagai bagian dari manajemen. Akibatnya implementasi dari perubahan signifikan yang ada pada repositioning kebijakan umum penyiaran, tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Status PNS yang menerjemahkan pemberlakuan reward and punishment pada hal-hal yang bersifat administratif juga merupakan kendala tersendiri bagi manajemen untuk mendorong SDM bersikap profesional.

Melihat kondisi tersebut, perlu segera dilakukan transformasi/mereposisi SDM secara menyeluruh baik personilnya maupun manajemennya, dari serta kesetaraan garis komando pada struktur organisasi mendorong manajemen RRI Jakarta untuk menyusun kebijakan operasional penyelenggaraan siaran, yang tertuang dalam kesepakatan internal SOP (*Standard Operation Procedure*) RRI Jakarta. Kesepakatan tersebut menempatkan Bidang Program Siaran ditetapkan sebagai unit inti organisasi, *leading sector* dimana seluruh kegiatan bidang lain bermuara, dimana Bidang Produksi dan Bidang Layanan dan Usaha merupakan bagian terdekat hubungannya dengan unit inti, sebagaimana dikatakan Kepala RRI Jakarta :

"..Bidang Program Siaran merupakan pelaku utama penyelenggaraan siaran, mulai dari Pra-produksi (perencanaan pola siaran dan perencanaan anggaran siaran), Produksi (Life broadcast) dan Pasca-Produksi (evaluasi penyelenggaraan siaran), sementara Bidang Layanan dan Usaha wajib dan Bidang Produksi, mengkoordinasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan penyelenggaraan siaran. Sementara Bagian Tata Usaha dan Sumber Daya Teknologi, merupakan unsur penunjang penyelenggaraan siaran.. Dengan adanya kesepakatan internal ini, arah kegiatan setiap bidang lebih jelas dan dapat dikoordinasikan, dimana disepakati pula setiap hari selama unsur manajemen RRI Jakarta mengadakan rapat koordinasi.."

4.2.1 Implementasi Program Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran

RRI di Jakarta menyajikan siarannya di jalur FM dengan identitas (*brand*) Pro1, Pro2, Pro3 dan Pro4 dengan strategi format siaran sesuai visi

sebagai radio publik dengan harapan dapat memenuhi ukuran kesuksesan bersiaran yaitu mencapai kepuasan publik. Dan RRI Jakarta mengelola tiga saluran, sementara Pro3 langsung dikelola oleh satuan kerja Pusat Pemberitaan yang terpisah dari RRI Jakarta.

Perencanaan dan pengelolaan program siaran hingga memasarkannya, merupakan ruang lingkup format stasiun penyiaran, yang berfungsi sebagai identitas. Oleh sebab itu visi dan misi harus menjadi rumusan format stasiun, menjadikannya sebagai keunggulan yang dijanjikan kepada pelanggan yang kemudian dikomunikasikan dalam bentuk program siaran.

Dalam menyusun format stasiun sebaiknya pula diperhatikan faktor persaingan penyiaran radio, geografis, demografis, psikografis, perilaku pendengar, dan kebiasaan penduduk di kawasan jangkauan radio. Hal yang terpenting lainnya adalah memahami bagaimana peluang periklanan dan *sponsorship* yang dapat diperoleh dari *positioning* tersebut.

Dalam menyusun format stasiun, terutama dalam rangka repositioning, memperhitungkan faktor persaingan, target audience atau penduduk sasaran di kawasan jangkauan radio dan tentunya juga target pasar sasaran yang diperlukan RRI sebagai mitra kerja. Berdasarkan Pedoman Penyiaran LPP RRI dan faktor-faktor yang disebut diatas, maka strategi komunikasi pemasaran jasa siaran RRI Jakarta menyusun format stasiun ketiga saluran penyiaran, sebagaimana tertera pada Tabel 4.3 dibawah ini.

Pro1		Format Stasiun : Informasi, Pendidikan dan Hiburan
Sasaran khalayak	:	4 (empat) tahun ke atas. Pendengar utama : 30 – 49 th. Pendengar kesatu : 50 thn ke atas.
Pendidikan	:	TK ke atas.
SES	:	A, B, C, D, E.
Sasaran Wilayah	:	Propinsi
Pro2		Musik dan Informasi (Urban City Lifestyle)
Sasaran khalayak	:	12 - 45 thn. Pendengar utama 20 – 39 thn. Pendengar kesatu 40 - 45 thn.
Pendidikan	:	SLTA ke atas.
SES	:	A, B,
Sasaran Wilayah	:	Kota
Pro3		Jaringan Berita Nasional (News and Current Affairs)
Sasaran khalayak	:	20 – 50 thn. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pendengar utama 30 - 45 thn. ✓ Pendengar kesatu 46 - 50 thn. ✓ Pendengar kedua 20 - 29 thn.
Pendidikan	:	SLTA ke atas.
SES	:	A, B, C, D.
Sasaran Wilayah	:	Kota dan Pedesaan.
Pro4		Budaya dan Pendidikan
Sasaran khalayak	:	13 thn ke atas. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pendengar utama 13 – 49 thn. ✓ Pendengar ke satu 50 thn ke atas.
Pendidikan	:	SLTP ke atas
SES	:	A, B, C, D, E.
Sasaran Wilayah	:	Propinsi dan Kabupaten.

Tabel 4.3 Format Stasiun Penyiaran RRI di Jakarta

RRI Jakarta melakukan beberapa penajaman format dari Pedoman Penyiaran LPP RRI, disesuaikan dengan situasi dan kondisi keberadaan stasiun penyiaran tersebut, sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Stasiun RRI Jakarta :

"...di Jakarta persaingan antar stasiun penyiaran di jalur FM sangat ketat, untuk itu RRI Jakarta harus jeli memperhitungkan potensi segmentasi dan target sasaran, selain tentunya memproduksi acara-acara unggulan dari setiap Pro yang memenuhi prinsip-prinsip penyiaran publik, agar kehadiran setiap Pro mampu membangun persepsi publik terhadap positioningnya. Misalnya Pro2 yang bagi seluruh stasiun RRI di daerah ditujukan bagi kaum remaja, di Jakarta

kami menjadikan Pro2 sebagai stasiun bagi kalangan profesional yang berusia mapan dengan SES A dan B.”

” Hal ini dipicu dengan melihat ketatnya persaingan radio dengan segmentasi anak muda di Jakarta, dan, satu hal yang harus cermat diperhitungkan adalah kondisi SDM RRI yang akan menggawangnya. Satu hal lagi, Pro2 pada era transisi (Perjan) dikelola secara profesional dengan merekrut seluruh penyiar, redaksi dan pengisi acara dari luar (PNS), bekerjasama dengan konsultan marketing, cukup diperhitungkan sebagai stasiun penyiaran pilihan publik perkotaan Jakarta..”

” Repositioning produk menjadi LPP, dapat dengan mudah di adaptasi oleh Pro2, misalnya lebih selektif memilih iklan produk dan lebih mengutamakan iklan layanan masyarakat, menerapkan prinsip netralitas dan independen dalam materi siarannya serta memelihara image bagi segmentasi sasarannya, dengan gaya siaran yang santun, komunikatif dan cerdas dan pilihan musik yang berkelas. Dan yang membedakan program Pro2 dengan radio dengan segmen sejenis di Jakarta, mewadahi program diskusi publik dalam persoalan-persoalan sosial, ekonomi, politik dan sebagainya secara netral dan independen berdasarkan respon masyarakat yang beragam, serta sebagian besar acaranya mampu mewadahi komunitas hobby sesuai segmennya, dan secara aktif ikut menyelenggarakan siarannya, seperti himpunan wanita cacat, komunitas pelestari lingkungan, komunitas penggemar musik (Jazz/ Rock/Pop Indonesia), komunitas pencinta buku, komunitas museum, komunitas bike to work. Selain itu untuk acara-acara khusus diseluruh Pro, penyiar Pro2 dapat ditempatkan dan proses akselerasi antara penyiar lama dengan yang baru dapat terjadi. Demikian pula dengan bagian redaksi, produksi dan marketing”

Ketika pada satu katagori konsumen berhasil mengingat satu jenis *brand* produk karena karakteristiknya yang *unique*, itulah *positioning*. Sehingga dapat dikatakan *positioning* adalah karakter unik sebuah merek yang berhasil menempati pikiran konsumen dalam kategori produk tertentu.

Dalam hal pemasaran jasa siaran implementasi format stasiun tidak cukup hanya dikenal namun juga harus memiliki *brand image* yang positif dibenak khalayak pendengar. Karenanya keterpaduan implementasi format stasiun dan layanan publik, merupakan strategi komunikasi pemasaran yang paling tepat bagi *repositioning* produk RRI sebagai radio publik. Dalam konteks lembaga penyiaran publik, prinsip kepuasan masyarakat dalam proses pelayanan publik secara ideal

dimaksudkan mampu mendidik warga (*civic education*) melalui pendidikan kepublikan (*public education*) dengan nilai budaya dalam kehidupan ruang publik (*public sphere*).

Format Stasiun dicerminkan melalui penataan acara siaran dari elemen pendukung acara tersebut, seperti musik, kata-kata, identitas stasiun, iklan, gaya siaran, dan penjadwalan acara sesuai dengan segmen waktu yang direncanakan. Keberhasilan dari implementasi format stasiun merupakan keberhasilan komunikasi pemasaran produk sebuah stasiun radio, sebagaimana dikatakan Rangkuti (2006, 27) sebagai model kesatuan dari ketiga aspek yang dikenal sebagai segitiga pemasaran jasa, dimana sisi segitiga mewakili setiap aspek yaitu interaksi antara :

- a. Janji perusahaan mengenai jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan.
- b. Kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut.
- c. Kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji tersebut kepada pelanggan.

Sedangkan kunci utama keberhasilan *positioning* terletak pada persepsi yang diciptakan dari program komunikasi pemasaran yang mampu membentuk ataupun mengubah persepsi sebagaimana tujuan organisasi. Dalam hal ini program komunikasi pemasaran yang dilakukan RRI Jakarta harus mampu membentuk sebuah persepsi yang sama. Maksudnya adalah persepsi perusahaan terhadap dirinya sendiri, persepsi perusahaan terhadap pesaing, persepsi perusahaan terhadap konsumen, persepsi pesaing terhadap dirinya sendiri, persepsi pesaing terhadap perusahaan, persepsi pesaing terhadap konsumen, persepsi konsumen terhadap dirinya sendiri, persepsi konsumen terhadap perusahaan, dan persepsi konsumen terhadap pesaing. Jadi aspek SDM pada stasiun penyiaran merupakan aspek terpenting bagi keberhasilan

pembentukan *positioning* produk. Sebagaimana diungkapkan oleh informan berikut ini :

" Bila pendekatan untuk Pro2 adalah *narrowcasting*, untuk Pro1 digunakan pendekatan *broadcasting*. Konsep manajemen RRI Jakarta ingin menjadikan Pro1 sebagai radio publik Jakarta dan sekitarnya, karena jangkauan siarannya yang lebih luas dari Pro2 dan melayani seluruh strata. Walau menggunakan pendekatan *broadcasting*, untuk melayani publik lebih fokus, dilakukan penajaman format pada setiap paruh waktu (*Daypart system*) sesuai karakteristik pendengar utama pada waktu tertentu."

"Skill utama yang harus dimiliki penyelenggara siaran di Pro1 adalah, kemampuan untuk mengangkat dan menjembatani persoalan-persoalan publik pada strata menengah kebawah umumnya. Namun saya harus jujur mengatakan, bahwa manajemen masih belum mampu merekrut tenaga profesional untuk Pro1, sehingga proses transformasi *repositioning* ini masih belum mampu secara signifikan diterjemahkan penyelenggaraan siarannya melalui produk siarannya..., demikian pula implementasi format stasiun di Pro4, namun jangkauan siaran yang nasional serta format siaran budaya yang sangat unik, kekurangan penyelenggara siaran dapat diatasi dengan kemasan-kemasan siaran budaya yang memiliki karakteristik tersendiri."

4.2.2 Implementasi Program Komunikasi Pemasaran Jasa Non Siaran

Eric Barendt (dalam Mendel, 2000) membuat definisi tentang lembaga penyiaran publik (*public service broadcasting*) sebagai media yang :

1. Tersedia (*available*) secara general-geographic,
2. Memiliki *concern* terhadap identitas dan kultur nasional,
3. Bersifat independen, dari kepentingan negara maupun kepentingan pasar.
4. Memiliki imparsialitas program,
5. Memiliki ragam varietas program, dan
6. Adanya partisipasi publik baik dalam program maupun sumber pembiayaannya.

Definisi tersebut mencerminkan bahwa keberadaan sebuah lembaga penyiaran publik ditujukan bagi berbagai kepentingan dan aspirasi publik, dimana publik juga merupakan *stakeholders* nya.

RRI dalam repositioningnya sebagai lembaga penyiaran publik, juga menempatkan aspek pelayanan publik dalam struktur organisasinya, dan pada tataran operasional RRI Jakarta melakukan Kebijakan Layanan dan Usaha agar sasaran untuk membangun citra RRI serta peningkatan pendapatan dari jasa siaran dan non siaran tercapai. Manajemen RRI Jakarta menyadari bahwa fungsi layanan publik ini merupakan aspek yang harus dijadikan keunggulan dalam tingkat persaingan media yang tinggi, sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Bidang layanan dan Usaha :

"...RRI Jakarta ternyata selama 3 tahun terakhir ini sebagai radio publik, menggunakan strategi saling terkait, antara core business yaitu program siaran dan kegiatan-kegiatan layanan publik, ini merupakan komitmen manajemen yang muaranya untuk membentuk image RRI Jakarta sebagai Radio Publik. Maksudnya, kami harus mengerti dan memahami content program yang dirancang Bidang Program Siaran, dan kemudian menarik benang merahnya dikaitkan dengan fungsi kami yaitu layanan publik, pengembangan usaha dan pencitraan. Sebagai unit operasional, bidang Layanan Usaha harus mampu menangkap hal-hal yang mungkin dilakukan seiring dengan content program siaran, baik itu di Pro1, Pro2 dan Pro4. Positioning sebagai radio publik sebenarnya sudah tercermin dari content siaran, dan kegiatan lain yang bersifat off air merupakan penguatan citra yang ingin diraih dari persepsi publik terhadap RRI Jakarta.."

Dalam Kebijakan Layanan Usaha yang dikeluarkan Direktorat Layanan Usaha Kantor Pusat disebutkan bahwa tugasnya menyelenggarakan fungsi :

1. Pelaksanaan Layanan Publik
2. Pelaksanaan Pengembangan Usaha
3. Pelaksanaan Pencitraan

Salah satu fungsi layanan publik yang menjadi tugas bidang ini adalah membangun dan memelihara hubungan internal RRI, dan fungsi pengembangan usaha adalah meningkatkan hubungan dengan mitra kerja dan membantu kelancaran hubungan antara pihak luar dengan internal RRI, dan dalam fungsi pencitraan adalah melakukan strategi komunikasi identitas. Menyinggung tentang pentingnya upaya mengkomunikasikan

identitas secara kasat mata yang selama tiga tahun ini menjadi perhatian Kantor Pusat, Kepala Bidang Layanan dan Usaha RRI Jakarta ini menanggapi :

"Sosialisasi dalam 3 tahun ini, memang ada kebijakan Pusat (Dir. LU) yang lebih menekankan pada kebijakan mengkomunikasikan identitas korporasi seperti Logo dan berbagai atribut untuk menampilkan identitas baru RRI sebagai radio publik. Namun sebaiknya jangan hanya diteruskan untuk hal-hal yang bersifat memperkenalkan identitas korporasi melalui atribut identitas saja, harus ada keterkaitannya dengan misi RRI yang nyata-nyata harus lebih bersifat pelayanan publik, termasuk mendukung program siarannya. Bila pada tahun-tahun pertama repositioning RRI, memang perlu aktif ikut serta pada pameran-pameran untuk memperkenalkan wajah baru RRI, namun tetap harus lebih fokus lagi melakukan kegiatan-kegiatan layanan publik yang konkrit, aspek yang tidak disentuh oleh radio swasta, seperti mengadakan pagelaran budaya (wayang kulit) secara gratis, mendukung pendampingan pelaksanaan siaran komunitas pada daerah-daerah tertentu yang tidak terjangkau siaran radio apapun, yang lebih bersifat memberdayaan publik. Karena hanya RRI yang memiliki misi seperti itu, dan hanya RRI pembiayaannya ditunjang oleh anggaran Negara. Jadi, keberpihakan pada publik agar lebih meningkatkan kualitas hidupnya, lebih merupakan pilihan layanan publik, selain tentunya mendukung content siaran, yang harus dipahami juga sebagai kegiatan layanan publik secara on air...atau memang sebagiknya urusan partisipasi pada pameran internasional seperti Agrinex yang setiap tahun diikuti RRI, barangkali cukup dilakukan oleh Pusat, karena segmen pelayanan publik yang diraih untuk level demikian tidak terlalu besar, mungkin hanya di Jakarta, yang memiliki saluran siaran yang melayani segmen SES A dan B, selainnya terutama segmentasi publik yang menjadi sasaran siaran RRI tidak terlalu segmented, sangat umum, bahkan lebih pada menengah kebawah. Untuk meningkatkan kepedulian sosial, sebagai misi keberadaan radio publik kami berusaha beriringan dengan agenda setting siaran Pro1, Pro2 dan Pro4, jadi kegiatan tersebut lebih menyentuh, karena selain on air juga berupa kegiatan off air, bahkan dalam tiga tahun ini kami dipercaya Departemen Sosial dan Kementerian Pemberdayaan Perempuan untuk melakukan kegiatan on air dan off air, seperti keberpihakan pada kaum minoritas seperti himpunan wanita penyandang cacat, dan pagelaran kesenian tradisional, lewat kegiatan ini sekaligus kita melakukan tugas pencitaan.. "

Apa yang telah diungkapkan oleh informan tersebut diatas sesuai dengan apa yang diuraikan Sendjaja (2001,1) yang terinspirasi oleh Harold D. Lasswell (1946), bahwa beberapa fungsi sosial dari lembaga penyiaran publik, adalah :

1. Sebagai pengawas sosial (*social surveillance*). Yaitu merujuk pada upaya penyebaran informasi dan interpretasi yang objektif mengenai berbagai peristiwa yang terjadi di dalam dan di luar lingkungan sosial dengan tujuan kontrol sosial agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan.
2. Korelasi sosial (*social correlation*). Merujuk pada upaya pemberian interpretasi dan informasi yang menghubungkan satu kelompok sosial dengan kelompok sosial lainnya atau antara satu pandangan dengan pandangan lainnya dengan tujuan mencapai konsensus. Konsensus sosial ini biasanya untuk memperkuat rasa identitas dari berbagai kelompok untuk menjadi satu kekuatan besar bersama.
3. Sosialisasi (*socialization*). Merujuk pada upaya pewarisan nilai-nilai dari satu generasi ke generasi lainnya, atau dari satu kelompok ke kelompok lainnya. (membentengi nilai-nilai kearifan masyarakat lokal).

Namun keberhasilan menjalankan fungsi sebagai radio publik yang seharusnya merupakan bukan semata keberhasilan mengkomunikasikan *repositioning* produk siaran RRI sebagai radio publik, harus didukung dengan pelayanan dan ide yang menempatkan RRI sebagai radio publik di benak khalayaknya. Secara umum, peningkatan pendapatan LPP RRI dari jasa siaran (on air) lebih kecil dari pendapatan dari jasa non siaran. Namun dari laporan tahunan tertera RRI Jakarta selalu menempati posisi tertinggi pendapatan jasa siaran nya disbanding jasa non siaran, bahkan tertinggi dari seluruh cabang RRI. Menanggapi hal ini, Kepala Bidang Layanan dan Usaha mengutarakan :

"Kerjasama internal yang baik di RRI Jakarta ini seharusnya lebih mampu meningkatkan pendapatan jasa siaran dan non siaran. Walau RRI Jakarta setiap tahunnya tertinggi dari seluruh cabang RRI, namun belum mencapai target yang ditetapkan. Kendala utama bidang LU di RRI Jakarta, adalah...masalah SDM yang ada, yang tentunya sebagai PNS tidak terlatih sebagai tenaga marketing ataupun melakukan kegiatan-kegiatan layanan publik secara langsung. Sebagai gambaran, dari dua puluhan tenaga marketing yang ada, paling yang aktif hanya lima orang, yang lain masih sulit mengubah pola pikir bahwa tugas pokoknya adalah

sebagai pencari dana ataupun kegiatan bermitra, walau pelatihan tetap dilakukan baik internal maupun terpadu yang diselenggarakan oleh Pusat. Selain itu juga, program siaran yang sampai saat ini diminati mitra kerja, yaitu program-program yang khas seperti siaran budaya di Pro4 dan dialog publik di Pro2. Untuk menjaga kepercayaan mitra kerja, beberapa acara dialog publik yang atas permintaan sponsor disiarkan di Pro4 yang coverage nya nasional, kami menggunakan penyiar ataupun presenter dari Pro2, sekali lagi karena masalah SDM yang ada di Pro4 yang dinilai mitra kerja kurang berwawasan. Jadi, semua masalah SDM ini sangat terkait pada pola pikir yang melakukan pekerjaan seadanya, terkesan tidak maksimal."

4.3 Persepsi Khalayak terhadap Repositioning Produk RRI

Bila dikaitkan dengan strategi komunikasi pemasaran dalam rangka *repositioning* produk, program komunikasi pemasaran eksternal difokuskan kepada persepsi khalayak pendengar terhadap produk RRI Jakarta. Muara proses komunikasi pemasaran ini adalah terbentuknya penguatan peran *label (brand)* untuk mengelompokkan produk dan layanan yang dimiliki dalam satu kesatuan guna membedakan produk tersebut dengan produk pesaing. Maka *repositioning* RRI harus menghasilkan produk membangun *image* sebagai radio publik, melalui program komunikasi pemasarannya.

Peran komunikasi pemasaran tergantung pada produknya, namun dalam penerapannya bertujuan untuk menciptakan, memperkenalkan, menyerahkan segala hal yang memiliki *value* dari produsen kepada konsumen. Karenanya dalam melakukan evaluasi program komunikasi pemasaran terhadap *repositioning* produk, perlu dilakukan penelitian terhadap khalayak dan bagaimana persepsi dan sikap konsumen terhadap posisi baru dari produk RRI. Untuk memperoleh data sekaligus masukan yang bermanfaat bagi pengembangan program selanjutnya, peneliti memilih informan sebagai representasi khalayak dari kelompok pemerhati RRI Jakarta yang memiliki pengalaman sebagai praktisi media sehingga memiliki pengetahuan yang cukup tentang keberadaan lembaga penyiaran publik. Profil ketiga informan dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut ini.

Peserta	A	B	C
Usia	33 tahun	34 tahun	34 tahun
Pendidikan	S1	S1	S1
Pekerjaan	Swasta	Swasta	Swasta
Pengalaman Lain	<ul style="list-style-type: none"> • Pengajar Ethno-musicology • Praktisi Production House 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengajar Broadcasting dan PR • Praktisi Penyiaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Praktisi Penyiaran

Tabel 4.4 Profil Peserta Focus Group Discussion

Adapun tata cara yang dilakukan dalam mengadakan kelompok diskusi focus adalah :

- a. Topik : Persepsi peserta terhadap RRI Jakarta dengan dimensi Servqual
- b. Tujuan : Untuk memperoleh gambaran tentang persepsi produk RRI Jakarta dan bentuk kongkrit akan persepsi tersebut melalui tingkat kepuasan khalayak.
- c. Tempat : Studio Produksi RRI Jakarta, lantai 4
- d. Waktu : antara 1,5 – 2 jam
- e. Peserta : diseleksi sesuai kriteria dari kelompok pemerhati RRI Jakarta
- f. Perlengkapan : Alat tulis, langsung direkam di studio produksi.
- g. Langkah-langkah :

Pemimpin diskusi merangkap moderator (peneliti) :

1. Membuka dan menyampaikan tujuan diskusi secara umum.
2. Menyampaikan tujuan diskusi secara detail sambil meminta peserta untuk terlibat secara aktif dalam diskusi.
3. Menyampaikan pengantar tentang topik diskusi dan mulai melontarkan pertanyaan kepada peserta tentang informasi yang akan digali.
4. Memancing seluruh peserta dengan contoh kongkrit untuk memberikan Pendapatnya.
5. Mengatur jalannya diskusi apabila ada pendapat yang saling bertentangan dan atau saling mendukung.
6. Melontarkan kembali tentang informasi yang diperoleh, untuk memperoleh pembenaran atau penyempurnaan

Dengan melakukan metoda kelompok diskusi fokus (*focus group discussion*), peneliti menyusun topik diskusi yang mengacu pada Service quality (servqual) yaitu lima kelompok karakteristik dimensi kualitas yang digunakan oleh konsumen untuk mengevaluasi jasa (Tjiptono, 1994).

Dengan fokus pada dimensi Servqual diharapkan persepsi informan tidak hanya berdasarkan hasil akhir dari jasa, melainkan juga memperhatikan seluruh proses dari pelaksanaan jasa tersebut. Dikaitkan dengan repositioning produk RRI melalui produk siaran Pro1, Pro2 dan Pro4, diperoleh hasil diskusi sebagai berikut :

Persepsi Peserta terhadap Lima Dimensi Service Quality

1. *Tangible* (Bukti langsung), meliputi segala sesuatu yang secara langsung dapat dilihat, dirasakan dan berwujud nyata meliputi penampilan fisik, perlengkapan/peralatan, karyawan dan sarana-sarana komunikasi yang digunakan. Bila dikaitkan dengan jasa siaran, dimensi ini dirasakan sebagai kualitas output siaran yang bagus, program acara yang sesuai dengan format stasiun, sebagaimana positioningnya.

Semua peserta mengatakan bahwa kualitas output siaran Pro1, Pro2 dan Pro4 tidak stabil, bahkan Pro2 selama dua tahun sebelumnya sangat bagus penerimaannya dengan "*blind tune*" (pencarian frekuensi otomatis) akhir-akhir ini mengalami penurunan. Kualitas output Pro4 agaknya lebih baik diterima di luar Jawa, terbukti pada beberapa acara yang sifatnya berjangkauan nasional ataupun internasional, banyak respon pendengar. Sementara kualitas Pro1 sekalipun tidak terlalu bagus, tetapi ada perbaikan kualitas dalam tahun ini. Mengenai kesesuaian program acara dengan format yang diinginkan (dari arahan moderator), didapat kesimpulan bahwa program acara Pro2 lebih sesuai dengan format yang ingin dibangun RRI Jakarta, demikian juga sebenarnya dengan deskripsi program yang ditujukan untuk format siaran Pro1 dan Pro4. Hanya peserta beranggapan seringkali program yang mengudara tidak konsisten penyiarannya hari demi hari. Terkesan program acara di Pro1 sangat tergantung kepada siapa yang menjadi penyiarinya pada hari

tersebut. Sementara program Pro4 selalu berubah secara mendadak, padahal acara-acara budaya tersebut sudah memiliki pendengar tersendiri. Meski variasi program acara dinilai semakin beragam dengan adanya format stasiun yang berbeda positioningnya, kecuali Pro2 yang menyajikan siaran memuaskan, namun semua peserta mengeluhkan kemasan acara yang kurang menarik pada hampir semua program di Pro1, sebagian acara di Pro4. Kualitas output siaran dan program acara merupakan faktor penting bagi pendengar.

2. *Reliability* (Kehandalan), berarti kemampuan untuk memberikan/melaksanakan yang telah dijanjikan secara akurat, dapat diandalkan, dan memuaskan. Dalam hal jasa siaran, dimensi ini berkaitan dengan jadwal siaran dan penyiaran program acara yang sesuai janji (tepat waktu). Menurut peserta diskusi, Pro2 sudah menunjukkan konsistensinya mengenai hal ini, bahkan beberapa acara sudah di promo kan beberapa hari sebelum disiarkan. Hal ini juga dilakukan Pro4 bila akan menggelar acara-acara kesenian tradisional, namun sering juga beberapa acara di Pro4 yang sudah di promokan, ternyata batal, terutama acara siaran berjaringan produksi RRI daerah, contohnya acara anak-anak ACI, seringkali hanya diganti dengan lagu anak-anak. Ketidak konsistenan jadwal siaran paling sering dilakukan oleh siaran pagi Pro1, diperburuk lagi dengan gaya maupun materi siaran yang tidak konsisten diantara para penyiarinya, pada acara yang sama. Yang lebih mengecewakan, beberapa acara di Pro1 dan Pro4 yang promonya cukup menarik deskripsinya, seperti Pelangi Nusantara (Pro4) dan Analekta (Pro1), ternyata setelah dipantau tidak sesuai dengan promonya, Pelangi Nusantara hanya merupakan acara kirim-kirim salam dalam beragam bahasa daerah, sementara presenter di acara Analekta tidak mampu berdiskusi cerdas dengan nara sumber.

3. *Responsiveness* (Daya tanggap), berarti keinginan dan kesanggupan karyawan untuk membantu konsumen dan penyediaan layanan

yang cepat/dengan tanggap. Dimensi ini pada jasa siaran merupakan perwujudan tersedianya program siaran layanan publik, dapat secara konkrit dalam bentuk program konsultasi ataupun *request* program musik, namun dapat pula memfasilitasi kegiatan layanan publik *off air*. Seluruh peserta setuju bahwa acara Jakarta Pagi Ini (JPI) di Pro2 merupakan bentuk konkrit RRI sebagai radio publik, mengangkat topik yang terbanyak dipilih pendengar sebagai wacana diskusi dengan nara sumber yang tepat. Demikian pula acara yang sudah sangat lama, yaitu Pro Dokter, dimana secara reguler Pro2 dapat pula mengadakannya dengan acara seminar kesehatan gratis bagi pendengar Pro Dokter. Namun untuk Pro1 dan Pro4 peserta diskusi menganggap bahwa penyaji acara (penyiar ataupun reporter) baru mampu memfasilitasi pilihan musik ataupun hal-hal yang ringan. Namun semua peserta sepakat bahwa ada perubahan yang paling mendasar pada penyajian acara-acara yang membedakan RRI sebelum dan sesudah, pada terbukanya siaran RRI untuk melakukan interaksi dengan publik, dulu tidak pernah sama sekali. Namun ini merupakan gaya siaran yang dianut oleh semua stasiun radio di Jakarta, dari segi materi siaran interaktif ini selama pelaksanaan Pemilu Legislatif 2009, dapat dikatakan hanya RRI Jakarta yang menyiarkan profil semua partai.

4. *Assurance* (Jaminan), meliputi kemampuan/pengetahuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya oleh konsumen yang dimiliki oleh para karyawan, sehingga dapat meyakinkan konsumen mengenai kualitas layanan yang diberikan. Perwujudan dimensi ini pada jasa siaran juga tercermin dari kapabilitas penyiar ataupun nara sumber yang mampu menyajikan program siaran dan santun dalam penyampaian. Kalau dilihat dari gaya siaran semua peserta beranggapan gaya siaran semua Pro menunjukkan kesantunan sebagaimana ciri khas penyiar RRI sedari dulu, namun ada kesan formal dan lambat, tenang dan kurang bersemangat pada sebagian besar gaya penyiar di Pro4, yang akhirnya menimbulkan persepsi RRI di masa lalu.

Sementara kesan kurang menguasai materi yang didiskusikan terlihat jelas pada saat pembahasan opini publik pada paruh waktu siaran Selamat Pagi Jakarta di Pro1. Bahkan terkesan penyiar berupaya tidak serius membahas materi yang menjadi topik yang dibaca sendiri oleh penyiar dari headline berita media. Kemudian ada beberapa hal yang diamati melalui beberapa acara di Pro4, bahkan dibacakan sendiri oleh penyiarinya, adanya keluhan pendengar yang memenangkan *quiz* dari suatu acara yang belum mendapatkan hadiah yang dijanjikan.

5. *Empathy* (Empati), meliputi komunikasi yang baik, sikap peduli, perhatian secara individu yang diberikan perusahaan kepada konsumen dalam memahami kebutuhannya. Untuk jasa siaran, dimensi ini harus pula dirasakan melalui cara penyampaian program acara siaran oleh penyiar dan nara sumber yang mudah dipahami, melakukan interaktif siaran atau berdiskusi dengan sehat, serta melibatkan pendengar dalam hal evaluasi ataupun merancang program siaran. Untuk dimensi ini, semua sepakat bahwa ada keinginan RRI sebagai lembaga penyiaran publik untuk melibatkan publik tidak hanya sebagai pendengar pasif tetapi juga aktif, seperti penyelenggaraan *focus group discussion* beberapa acara, termasuk kegiatan semacam sarasehan pendengar sebelum manajemen menyusun program siaran tahunan, mengaktifkan kelompok pemerhati dalam kegiatan *off air* maupun kegiatan sosial lainnya. Namun dalam bentuk pengumpulan dana publik untuk kegiatan sosial belum benar-benar secara tetap dilakukan RRI Jakarta. Pernah ada dan kemudian tidak dilanjutkan.

BAB 5

KESIMPULAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Dalam kurun waktu tiga tahun repositioning produk RRI sebagai organisasi non komerial dilakukan evaluasi program komunikasi pemasaran berdasarkan model operasional strategi komunikasi pemasaran produk RRI dapat di fokuskan strategi komunikasi pemasaran internal dan eksternal organisasi dalam membangun *image* produk. Berdasarkan strategi komunikasi pemasaran berdasarkan *atribute repositioning* (Belch and Belch, 2004), diperoleh data bahwa program siaran radio yang juga merupakan produk adalah atribut yang kelihatan maupun yang tidak kelihatan, yang mencakup kegunaan fungsional, sosial dan psikologis. Evaluasi program komunikasi pemasaran berdasarkan model operasional strategi komunikasi pemasaran produk RRI dapat di fokuskan sejauh mana program komunikasi pemasaran mendukung pemahaman repositioning produk RRI, baik melalui komunikasi pemasaran internal dan eksternal. Saat ini RRI secara umum telah melaksanakan proses integrasi untuk menciptakan harmonisasi implementasi strategi komunikasi pemasaran untuk seluruh cabang RRI. Tahap ini belum seluruhnya menunjukkan hasil sebagaimana diharapkan dari program komunikasi pemasaran, karena kualitas sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan implementasi program, dan kesiapan sarana dan organisasi, hingga *standard operation procedure (SOP)* turut menentukan kualitas produk. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa RRI telah melakukan beberapa tahapan program komunikasi pemasaran antara lain :

- a. Tahap *mereview* rencana pemasaran yaitu intisari pemasaran dan sasaran pemasaran, peran iklan dan promosi, analisis persaingan, dan pengaruh perubahan lingkungan bisnis. Dengan visi dan misi sebagai radio publik RRI merupakan satu-satunya radio siaran dengan orientasi melayani kepentingan publik. Perubahan paling mendasar dilakukan terhadap produk siaran (*on air*) yang tidak lagi hanya merupakan perpanjangan tangan pemerintah, tetapi harus mampu secara cerdas mengemas acara siaran yang benar-benar

dibutuhkan dan diinginkan publik melalui format-format siarannya. Secara bertahap telah dilakukan komunikasi pemasaran internal sesuai kebijakan dan petunjuk teknis operasional penyiaran LPP RRI, namun keterbatasan SDM profesional dan kemampuan untuk mendapatkan SDM profesional belum sepenuhnya dapat dilakukan. Untuk wilayah-wilayah tertentu, dimana tingkat persaingan media sangat rendah, RRI mampu mengkomunikasikan *repositioning* produknya, dengan terbentuknya berbagai komunitas pendengar maupun kelompok pemerhati. Namun di kota besar seperti Jakarta, RRI belum sepenuhnya mampu menjadi pilihan khalayak, hal ini karena hasil akhir produk siaran sangat tergantung pada kualitas SDM *front liner* (produser, penyiar, reporter). Dalam hal peningkatan sponsorship, RRI Jakarta belum sepenuhnya mampu bekerjasama dengan program *Corporate Social Responsibility* dari perusahaan-perusahaan besar, namun beberapa institusi pemerintah yang memiliki misi meningkatkan pemberdayaan publik telah melakukan kerjasama siaran melalui RRI Jakarta.

- b. Tahap melakukan analisis situasi seputar program promosi dan analisis eksternal. Analisis situasi seputar program promosi yaitu analisis kondisi internal organisasi dan analisis eksternal. Dari hasil analisis komunikasi internal RRI telah melakukan program promosi dengan meluncurkan identitas baru melalui logo disertai Petunjuk Pelaksana Penggunaan Logo LPP RRI, namun sejauh ini belum ada perangkat untuk memantau ataupun mengevaluasi penggunaan logo yang tidak tepat. Promosi dan publikasi logo juga dilakukan melalui berbagai kegiatan pameran dan layanan publik. RRI Jakarta memperkuat *positioning* baru sebagai radio publik dengan melakukan kegiatan komunikasi pemasaran berupa *join branding* dikaitkan dengan berbagai *event*, memadukan kegiatan *on air* dan *off air*. Dari persepsi pendengar diperoleh bahwa dari format stasiun RRI Jakarta, segmen pasar yang secara nyata terbentuk baru untuk format siaran Pro2 dan Pro4 lebih mampu menampilkan *positioning* baru, namun Pro1 masih belum optimal.

- c. RRI melaksanakan laporan tahunan untuk menganalisis proses komunikasi pemasaran yang telah dilakukan dengan pedoman Rencana Induk, namun evaluasi yang dilakukan lebih bersifat internal, belum secara reguler melibatkan publik. Sekalipun demikian yang selalu menjadi tujuan dan sasaran dalam setiap evaluasi tahunan selalu berulang, yaitu masih dibutuhkannya SDM profesional terutama untuk tugas-tugas *front liner* yang membutuhkan ketrampilan, seperti produser, penyiar, reporter, teknik dan marketing. Demikian juga kebutuhan akan revitalisasi pemancar yang ada agar kualitas output siaran bagus.
- d. Sampai saat ini RRI memperoleh anggaran dari APBN yang menurut kondisi yang ada antara lain penggunaan sumber daya (aset) dan SDM yang PNS, sangat dimungkinkan. Namun sepanjang pengamatan peneliti, RRI walau dimungkin menerima anggaran dari pemerintah dengan alasan-alasan tersebut, seyogyanya dengan perubahan status sebagai radio publik, harus melakukan akuntabilitas yaitu penggunaan anggaran yang di audit publik. Mengingat RRI juga dibenarkan untuk menerima pendapatan dari sumber-sumber lain seperti kerjasama siaran, pemasangan iklan dan pengembangan usaha. Adanya audit publik akan berdampak pada adanya perhatian dari publik sebagai *stakeholders*, yang diharapkan akan menambah dukungan dari modal sosial yang dapat pula *public trust* lewat dukungan biaya oleh publik, sebagaimana yang terjadi hampir semua *public service broadcasting* di dunia.
- e. RRI Jakarta telah merencanakan dan melaksanakan sasaran dan strategi komunikasi pemasaran baik melalui penajaman format siaran, ataupun melalui promosi dan publisitas. Kejelasan sasaran dan strategi untuk pengenalan, pemahaman, mengubah sikap atau perilaku yang akhirnya mampu mengubah persepsi RRI, berdasarkan hasil penelitian terwujud pada *positioning* Pro2 dan Pro4. Sementara diperlukan pengkajian lebih lanjut mengenai pelaksanaan strategi komunikasi pemasaran Pro1, agar mencapai sasaran.

5.2 Rekomendasi

Konsep *public service* pada sebuah lembaga penyiaran publik yang menjadi *positioning* baru bagi produk RRI harus menjadi tujuan strategi komunikasi pemasaran yang dijalankan secara komprehensif, baik internal maupun eksternal. Keberhasilan program komunikasi pemasaran produk RRI, dapat terlihat dari konsistensi pelaksanaan program yang dilakukan manajemen RRI Jakarta dalam mengelola format Pro2, yang terkait pada sejauh mana interaksi antara tiga aspek, yaitu kesesuaian format Pro2 mulai dari ide, penyajiannya (produk siaran) dan kegiatan off air berupa promosi, kerjasama dan layanan publik yang dilakukan. Untuk mengokohkan RRI sebagai radio publik melalui berbagai program siarannya, baik di kota besar dengan banyak pesaing maupun di wilayah-wilayah kurang pesaing, program komunikasi pemasaran hendaknya dilakukan terpadu dari ketiga aspek yaitu :

- a. Ide (penentuan format siaran yang sesuai dengan analisis pasar, pesaing dan kebutuhan serta keinginan publik). Format ini merupakan *positioning* atau janji RRI kepada khalayaknya.
- b. Produk siaran yang sesuai dengan format, untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan penyajian produk sesuai format.
- c. Kegiatan off air, mulai dari kinerja karyawan secara umum, dan etos kerja *front liner* untuk mendukung produk, seperti kegiatan promosi (*join branding*) dan kegiatan layanan publik.

Untuk mengubah persepsi negatif yang terlanjur ada di masyarakat tentang RRI, harus perlu dibangun *image* korporat di benak publik melalui strategi program komunikasi pemasaran menyeluruh dari kantor pusat hingga kantor cabang untuk membentuk reputasi korporat. Adapun dimensi reputasi korporat yang perlu dibangun meliputi :

- a. *Credibility* (kredibilitas di mata stakeholder).

LPP RRI menempatkan publik sebagai khalayak sekaligus stakeholder, untuk menjaga agar suatu institusi dapat berjalan dalam penyelenggaraan yang bersih, perlu dijunjung tinggi prinsip akuntabilitas terhadap *stakeholder*

khususnya dan publik umumnya. Akuntabilitas memiliki dua sisi, menyangkut parameter akuntabilitas akuntansi dan menyangkut prinsip akuntabilitas sosial untuk menjaga orientasi fungsionalnya kepada publik. Jika pertanggungjawaban akuntansi melalui lembaga audit (publik maupun negara), maka akuntabilitas sosial perlu dipertanggung-jawabkan kepada *stakeholder* dan lembaga yang relevan. Lewat akuntabilitas sosial ini kontrol atas fungsi publik yang harus dijalankan oleh media penyiaran publik dapat berjalan.

b. *Trustworthiness* (terpercaya dalam pandangan karyawan).

Adanya *code of conduct* profesi dan institusi. *Code of conduct* dimaksudkan untuk memelihara standar profesi. Biasanya mencakup visi dan misi yang menjadi landasan dari seluruh standar tindakan dan nilai hasil kerja kaum profesional, bertolak dari sikap terhadap masyarakat, dan pemaknaan atas hasil kerja dalam konteks sosial. Pemaknaan hasil kerja dalam konteks sosial ini perlu ditempatkan dalam konteks makna sosial dari media penyiaran publik. Sebagai acuan standar tindakan profesional dan hasil kerjanya suatu institusi memiliki dua sisi, eksternal untuk menjaga makna sosial dari media massa, dan internal sebagai dasar dalam penilaian (evaluasi) profesional sebagai bagian dalam sistem manajemen personalia. Dalam kasus repositioning RRI, salah satu hal lain yang sebenarnya menjadi permasalahan yang sangat pelik yakni mengenai status pegawai negeri bagi para pegawai di RRI. Dalam upaya repositioning produk, peran SDM sangat penting, Sikap dan perilaku merupakan cerminan nyata dari budaya korporat sebuah perusahaan, dimana budaya perusahaan adalah kunci sukses atau gagalnya suatu perusahaan . Pentingnya membentuk sikap perilaku tersebut, merupakan satu lagi Pekerjaan Rumah untuk segera menyusun program-program pelatihan dan pendidikan yang berbasis kompetensi individu, sekaligus melakukan evaluasi terhadap diklat yang telah dilaksanakan dan manfaat yang bisa diambil oleh karyawan dan implementasi hasil pelatihan/pendidikan tersebut. Sehingga siklus tentang kompetensi personil terus berjalan sehingga didapatkan SDM yang handal sesuai kebutuhan perusahaan, tentunya dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan.

c. *Reliability* (keandalan di mata konsumen).

Orientasi fungsi publik sebagai basis kultural. Basis kultural dari keberadaan media penyiaran publik sebagai institusi publik ditentukan oleh nilai bersama yang menjadi dasar keberadaannya. Nilai dasar ini mulai dari ketentuan hukum, kebijakan negara, serta konsensus yang tumbuh di lingkungan masyarakat tentang orientasi dan fungsi sosial-kultural yang harus dijalankan oleh media penyiaran publik. Nilai bersama ini diharapkan dirumuskan oleh kaum profesional penyiaran publik sebagai titik awal dalam penghayatan atas orientasi fungsional kelembagaan.

d. *Responsibility* (tanggung jawab sosial).

Sistem penyiaran publik pada dasarnya berupa ranah jaringan (*networks*) penyiaran dan stasiun penyiaran. Masing-masing ranah ini dapat memiliki pola orientasi fungsional yang spesifik, serta pola hubungan institusional satu sama lain. Rumusan kedua macam pola ini diperlukan sebagai dasar sistemik kelembagaan penyiaran publik. Keberadaan media penyiaran publik juga ditentukan oleh dukungan sosial dan finansial. Secara kongkrit dukungan ini diwujudkan melalui adanya *stakeholder* yang berfungsi untuk mendorong dan mengawasi jalannya fungsi kultural penyiaran publik, dan memberi dukungan sistem finansial beroperasinya penyiaran publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alifahmi, Hifni, (2008), *Marketing Communication Orchestra; Harmonisasi Iklan, Promosi, dan Marketing Public Relations*, Examedia Publishing, Bandung
- Belch, George E. and Michael A. Belch, (2004), *Advertising and Promotion; an Integrated Marketing Communications Perspective*, 6th edition, McGraw Hill-Irwin, Boston.
- Bungin, Burhan, (2007), *Penelitian Kualitatif; Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Kencana, Jakarta
- Brannan Tom, (2005), *Integrated Marketing Communications; Memadukan upaya public relations, iklan, dan promosi untuk membangun identitas merek* (edisi terjemahan), Penerbit PPM, Jakarta
- Creswell, John W, (2004), *Research Design; Qualitative and Quantitative Approach*, Sage Publications, London
- Daymon, Christine, (2008), *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications* (edisi terjemahan), Benteng, Yogyakarta
- Erich Vogt, (2001), *Pelayanan Umum Sebagai Salah Satu Bentuk Penyiaran* (edisi terjemahan). Fredrich-Ebert-Stiftung, Jakarta
- Gazali, Effendi, Victor Menayang, Dedy N. Hidayat, Pinckey Triputra, (2003), *Konstruksi Sosial Industri Penyiaran; Plus Acuan tentang Penyiaran Publik dan Komunitas*, Departemen Ilmu Komunikasi UI, Jakarta
- Guba, E.G. dan Lincoln, Y.S (eds), (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd edition, Sage Publication, London
- Herweg, Godfrey W, (2004), *Revolusi Pemasaran Radio* (edisi terjemahan), Kantor Berita Radio 68H, Jakarta
- Hidayat, Dedy N, Effendi Gazali, Harsono Suwardi, Ishadi S.K, (2000), *Pers dalam "Revolusi Mei" Runtuhnya Sebuah Hegemoni*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kasali, Rhenald, (2007), *Membidik Pasar Indonesia; Segmenting, Targeting, dan Positioning* (cetakan kedelapan), Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Kennedy, John E, R. Dermawan Soemanagara, (2006), *Marketing Communications; Taktik dan Strategi*, PT. Buana Ilmu Popular, Jakarta

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan, Sandra Liu, (2004), *Rethinking Marketing Sustainable Market-ing Enterprise di Asia* (edisi terjemahan), INDEKS, Jakarta

Kotler, Philip, Nancy Lee, (2007), *Marketing in the Public Sector* (edisi terjemahan), INDEKS, Jakarta

List, Dennis, (2004), *Pemasaran Partisipatif Untuk Radio Lokal* (edisi terjemahan), Kantor Berita Radio 68H, Jakarta

Lovelock C, Lauren W, (2002), *Services Marketing and Management*, Prentice Hall

Lupiyoadi, Rambat, A. Madani, (2008), *Manajemen Pemasaran Jasa*, Salemba Empat, Jakarta

Masduki, (2007), *Regulasi Penyiaran – Dari Otoriter Ke Liberal*, LKIS, Yogyakarta

Malhotra, Naresh K, (2004), *Marketing Research*, Pearson Prentice Hall, New Jersey

Mendel, Toby, (2000) *Public Service Broadcasting: A Comparative Legal Survey*, UNESCO – Asia Pacific for Broadcasting Development, Kualalumpur

Morissan, MA, (2008), *Manajemen Media Penyiaran; Strategi Mengelola Radio dan Televisi, Kencana*, Jakarta

Mufid M, (2007), *Komunikasi dan Regulasi Penyiaran*, Edisi Pertama, Kencana, Jakarta.

Neuman W. Lawrence, (1997), *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*, 3rd edition, Allyn and Bacon, Boston

Peter K. Pringle, Michael F. Starr, William E. McCavitt, (1991), *Electronic Media Management* (second edition), Focal Press, Boston-London

Prayudha, Harley, (2004), *Radio; Suatu Pengantar untuk Wacana dan Praktik Penyiaran* (cetakan pertama), Bayumedia Publishing, Malang

Prisgunanto, Ilham, (2006), *Komunikasi Pemasaran; Strategi dan Taktik*, Ghalia Indonesia, Bogor

Rangkuti, Freddy, (2006), *Measuring Customer Satisfaction; Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan* (cetakan ketiga), Gramedia Pustaka Utama

Ries, Al, Trout J, (2001), *Positioning; The Battle for Your Mind*, Warner Books Inc, New York

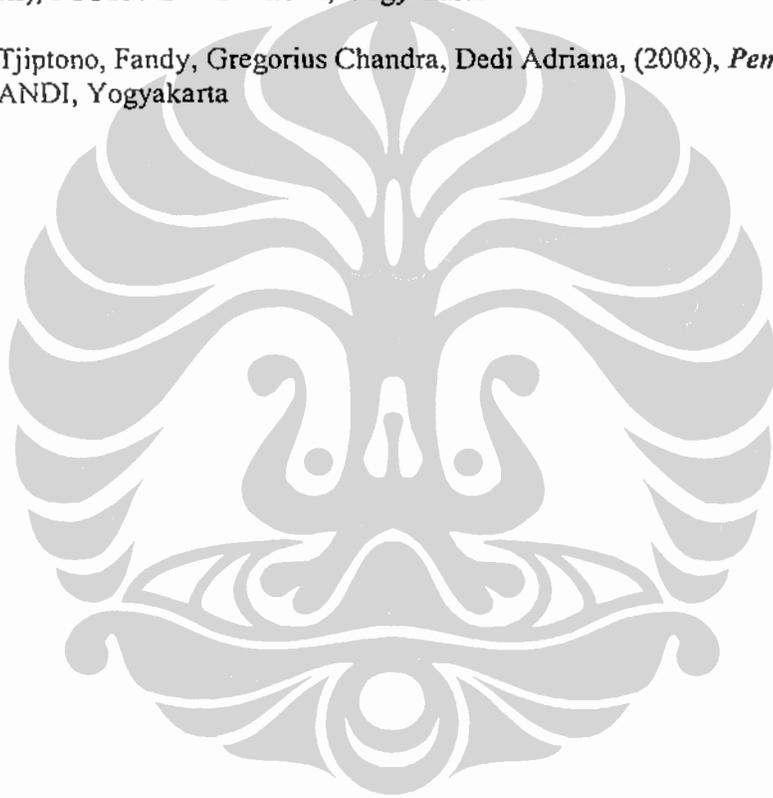
Salusu, J, (2008), *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit* (cetakan kesepuluh), Grasindo, Jakarta

Soemanagara, Rd, (2006), *Strategic Marketing Communications; Konsep Strategis dan Terapan*, Alfabeta, Bandung

Sudiby, Agus, Taufik Andre, Indarwati Aminuddin, Nurliah Simbollah, (2004), *Ekonomi Politik Media Penyiaran*, ISAI, Jakarta

Sulaksana, Ujung, (2007), *Integrated Marketing Communications* (cetakan ke III), PUSTAKA PELAJAR, Yogyakarta

Tjiptono, Fandy, Gregorius Chandra, Dedi Adriana, (2008), *Pemasaran Strategik*, ANDI, Yogyakarta



Transkripsi Wawancara Informan-1 : Dewan Pengawas

Waktu wawancara : 5 Maret 2009

Pedoman Pertanyaan Informan : Dewan Pengawas

1. Kebijakan Umum Penyiaran LPP

a. Market RRI

- Kategori pasar yang menjadi arah kebijakan operasional penyiaran RRI ?
- Fungsi pengawasan terhadap manajemen operasional

b. Target RRI

- Tolok ukur keberhasilan manajemen pelaksana ?

Transkripsi :

Pengertian Pasar bagi RRI tentu tidak sama dengan radio komersial yang menempatkan khalayak itu semua adalah pasar bagi kelangsungan perusahaannya. Jadi bagaimana menarik khalayak sebanyak mungkin, apakah itu sampai menyuguhkan acara sekedar mengikuti selera, tapi menari, itu yang dilakukan radio komersial. Karena khalayak adalah pasar. Ini hal yang membedakan definisi khalayak, menurut RRI dan menurut radio komersial. Hampir sama prinsipnya saat RRI dulu sebagai alat propaganda, walau tidak se-vulgar radio komersial, tapi prinsipnya sama, khalayak adalah object, pasar yang mendukung kelanggengan, kekuasaan bagi Pemerintah, Penghasilan bagi radio komersial.

Nah, disini akhirnya teman-teman di UI, pakar komunikasi dan juga proses reformasi yang melihat bagaimana informasi menjadi alat kekuasaan, mengembalikan hak publik yang sebenarnya adalah pemilik dari frekuensi siaran. Disini, baru ada semangat untuk menumbuhkan pers bebas, tidak perlu Pemerintah sampai harus mengatur editorial media massa, karena pada prinsipnya keberadaan pers itu sendiri adalah fungsi kontrol publik dalam kehidupan bernegara. Semangat menggebu-gebu yang menghendaki deregulasi perundang-undangan pers saat reformasi, ternyata kebablasan, kebebasan pers jadi tidak terkendali, ternyata ada penguasa baru yang menggantikan peran pemerintah orde baru, yaitu pasar. Kondisi ini yang lagi-lagi "menyadarkan" bahwa publik berhak atas informasi yang netral, independen, tidak propaganda Pemerintah maupun selera konsumtif pasar yang pasti tidak sehat. Itu yang mendorong lahirnya

Undang-Undang tentang Penyiaran, dimana publik berhak menjadi "pemilik" dan "memperoleh" informasi atau siaran yang bisa meningkatkan kualitas hidupnya. Maka di amankanlah TVRI untuk televisi dan RRI sebagai radio publik, atau public service broadcasting.....

Nah, apa yang menjadi pasar bagi RRI tentu berbeda bagi radio swasta, publik bukan pasar, tapi publik atau khalayak merupakan substansi penting bagi tujuan penyelenggaraan siaran RRI baru, atau dalam istilahmu RRI setelah repositioning, dimana produk siarannya lebih dimaksudkan untuk "empowering people", bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Ini yang membedakan produk RRI setelah repositioning menjadi radio publik, berbeda dengan saat

produk RRI saat menjadi institusi pemerintah, dimana content siaran lebih bertujuan untuk golkar atau “melanggengkan kekuasaan” dengan program-program instruksional dan propaganda dimana menjadikan khalayak atau publik menjadi pasif, inilah tantangan bagi RRI untuk memulihkan citra negatif sebagai ‘corong pemerintah’.....”

Secara filosofis, publik adalah pemilik lembaga penyiaran publik, dan hak inilah yang pertama kali harus dikembalikan, begitu UU Penyiaran diberlakukan. Inilah argumentasi saya, bahwa kedudukan publik dalam radio publik sangat krusial, apalagi ketika keberadaannya berbenturan dengan berbagai interest internal yang sudah mengakar di RRI yang akan beralih status menjadi lembaga penyiaran publik. Tidak semata-mata kecanggungan, melainkan sebenarnya merupakan resistensi tersembunyi yang sistemik. Inilah yang saat ini dihadapi RRI, yang karena dulunya adalah institusi pemerintah, maka seluruh karyawannya PNS, saat ini ada “ketakutan” atau “kecanggungan” dari karyawan tentang status PNS nya yang menjadi terbengkalai, karena LPP RRI ingin mengurus kepegawaian secara otonomi, ini yang membuat diskusi-diskusi dengan Menpan, Depkeu dan Depkominfo berlarut-larut. Tidak dikenalnya “lembaga penyiaran publik” dalam unsur negara, menyebabkan RRI sekalipun bukan unsur pemerintah, dalam hal mengurus masalah kepegawaiannya yang PNS dan anggarannya dari APBN memerlukan Departemen Pembina..... Sementara kalau hal ini dilakukan RRI akan kembali lagi ke era orde baru, tidak memiliki otonomi mengurus rumah tangganya sendiri.....

Jika pemahaman terhadap filosofi lembaga penyiaran publik cukup memadai, maka hal itu akan tampak padakebijakan pemerintah yang mungkin saja memerlukan semacam Dewan Pengurus yang seluruhnya merupakan perwakilan publik yang menjadi sasaran LPP RRI, seperti kelompok minoritas, kaum perempuan, ya...mereka yang mewakili kepentingan publik di wilayah NKRI, sebagaimana yang menjadi kebijakan umum penyiaran RRI. Pada Dewan Pengurus inilah sebenarnya akar filosofis lembaga penyiaran publik. Mereka mewakili kepentingan publik secara utuh. Wilayah kekuasaan mereka adalah pada penentuan kebijakan, dan tidak bersentuhan pada wilayah pelaksanaan dan wilayah kekuasaan. Wilayah pelaksanaan dikerjakan oleh sebuah dewan yang disebut sebagai Board of Management, atau dapat juga disebut sebagai Dewan Pengawas dan Dewan Direksi. Sementara wilayah pemerintah dalam masa transisi ini, perolehan anggaran maupun gaji karyawan yang PNS dapat dianggap sebagai amanat publik.

Saya selalu berfikir positif, dalam arti, tidak mengapa jika kita harus mengadopsi sesuatu dari “luar”, jika hal itu memang baik, karena di mana pun, filosofi lembaga publik adalah sama. Tetapi Inggris adalah jagonya, karena dari sanalah menyebar kredo pengembangan lembaga penyiaran publik. UU Penyiaran, khusus mengenai lembaga penyiaran publik, sudah mengisyaratkan adanya Dewan Pengawas, yang bisa disamakan dengan Board of Governors, dan Dewan Direksi, yang dapat diidentikan dengan Board of Management. Hanya ada bedanya,

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Dewan Pengawas LPP beranggotakan lima orang, dengan kriteria yang terlalu umum dan tidak menyentuh akar filosofis keberadaan LPP itu. Bahkan ada unsur perwakilan pemerintah segala. Ini sejujurnya saya ungkapkan, walau saya salah seorang Dewan Pengawas. Karena Dewan Pengawasan LPP RRI ini menurut Undang-Undang lebih merupakan lembaga supervisi internal, bukan supervisi publik, diskusi tentang kemandirian LPP RRI tampaknya masih akan menepuh jalan panjang.

Keberadaan Dewan Pengawas sebenarnya bisa diperjelas, (misalnya) terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, dan tiga orang Pengurus Wilayah yang masing-masing membawahi Indonesia Bagian Barat, Bagian Tengah dan Indonesia Bagian Timur, yang berasal dan berdomisili di ketiga wilayah itu. Kemudian anggota Dewan Pengawas yang mewakili kelompok kepentingan dapat dipilih dari tokoh agama, budayawan, ilmuwan, pemuda, wanita dan kelompok minoritas.

Jadi kebijakan umum penyiaran LPP RRI jelas, ditujukan untuk kepentingan publik, produk RRI mungkin kalah menarik dibandingkan dengan produk siaran radio-radio swasta yang memang mengemas semenarik mungkin produk siarannya atau....kita sebut sebagai mengikuti 'selera pasar'. Kondisi ini juga menjadi indikator kelemahan dalam bangsa kita. Bukan masalah medianya yang banyak, tetapi masyarakatnya yang dinilai belum mampu untuk memanfaatkan media tersebut secara bijak. Pola penggunaan media di masyarakat kita sangatlah kacau. Masyarakat secara membabi-buta menerima media itu tanpa mereka seleksi terlebih dahulu, terutama di kota-kota besar, apalagi Jakarta.....

Kecenderungan masyarakat yang seperti ini diperparah lagi dengan munculnya acara-acara yang dikonsepsi secara bagus, tetapi dari segi moralitas dirasa kurang mendukung. Misalnya, kita ketahui bahwa semakin banyak radio-radio swasta menyajikan acara-acara berbau gossip, sensasi, kriminalitas dan misteri supranatural seperti klenik. Acara-acara semacam ini sebenarnya dianggap sebagai acara yang mengusung sensasionalitas semata, tanpa memperhatikan nilai-nilai moralitas. Ini mengabarkan bahwa kecenderungan publik kita... justru memilih program acara yang meracuni mental daripada memperluas wawasan. Di sisi lain, program-program seperti inilah yang menaikkan pemasukan iklan bagi radio-radio swasta tersebut..... Keadaan inilah yang sebenarnya perlu diperhatikan oleh RRI dalam menghasilkan produk siarannya.. Penyiaran publik harus menjadi format baru kehidupan publik yang dapat mengakomodasi berbagai kepentingan publik menjadi visi bersama dalam penyelenggaraan kehidupan publik secara terhormat dan demokratis. Tidak untuk membela elite, apakah penguasa, partai-partai besar yang pada pemilu legislatif kemaren jor-jor an, sampai mampu "menguasai" sebuah stasiun televisi atau radio, tetapi di RRI quota siaran mereka untuk berkampanye sama untuk seluruh parpol.

Prinsip-prinsip imparial, ballance, netral tapi tetap mengedepankan standar kualitas tinggi dalam siaran, menjadi tolok ukur dari keberhasilan implementasi kebijakan penyiaran RRI. Kemudian hal-hal lain yang kasat mata, seperti

keterlibatan publik dalam mengkritisi program, harus difasilitasi di RRI. Dalam konteks *Universality/Usage* kalau saya lihat dari luasnya Indonesia, dan banyaknya daerah yang tidak tersentuh informasi, persepsi tentang RRI sangat positif, mungkin kota besar, apalagi Jakarta, kehadiran RRI masih belum mampu mengubah persepsi sebagai RRI dulu, warta berita sentral dan lain sebagainya, langkah RRI Jakarta atau strategi bersiarannya kurang mampu bersaing dengan kondisi pasar persaingan media yang luar biasa. Jadi menurut saya, saat ini repositioning RRI sebagai radio publik dalam kondisi saat ini masih belum dikenal luas, karena masih kalah bersaing dalam hal kemampuan mengemas produk acara semenarik radio swasta, namun bukan ketertarikan semata yang menjadi pembeda antara produk RRI yang merupakan lembaga non komersial dengan radio swasta. Produk RRI harus memikirkan content dengan 'sentuhan' lain yang dekat dengan kebutuhan publik, menjadi alternatif tetapi mutlak, karena produk siarannya adalah penyeimbang yang diperlukan, mencukupi kebutuhan publik sebagai warga negara. Dalam kondisi ini kita memperkenalkan dan mencari tahu apa kepentingan publik, dengan membentuk semacam kemitraan dengan kelompok-kelompok masyarakat yang biasanya disebut sebagai Local Consultative Forum.....kalau di Indonesia, kita sebut sebagai Kelompok Pemerhati..... Saya harus berkata jujur, hal ini baru mampu dilakukan RRI di daerah, mungkin karena tingginya tingkat persaingan media yang tinggi di Jakarta.

Media massa baik itu dikelola oleh swasta maupun RRI, secara makro merupakan bagian dari sistem sosial-politik yang berlaku. Berdasarkan pendekatan fungsional struktural, permasalahan media massa tidak dapat dilepaskan dari masalah politik, ekonomi, sosial budaya yang berlaku dalam masyarakat. Sebagai milik publik, yang selama 32 tahun menjadi milik pemerintah, ada tiga hal yang menyebabkan belum adanya kepercayaan sponsorship, pertama dari cara karyawan RRI sendiri yang memang belum terbiasa "menjual" program siaran, jadi belum mampu meyakinkan pihak ketiga, yang kedua dari pihak sponsorship tersebut, yang mungkin masih "trauma" dengan produk siaran RRI masa lalu dimana penampilan isi berita produk RRI dianggap sangat subjektif akibat politik birokrasi sering ikut masuk ke wilayah pers, "mengalahkan" kebijakan redaksional dan mengkooptasi fungsi ideal RRI hanya sebagai corong pemerintah, bukan sebaliknya sebagai corong rakyat. Dan yang ketiga rendahnya kreatifitas dalam hal memproduksi siaran, akibat kurangnya SDM profesional dan usia penyiar dan reporter nya yang rata-rata diatas 40 tahun.

Transkripsi Wawancara Informan-2 : Direktur Utama

Waktu wawancara : 6 Mei 2009

Pedoman Pertanyaan :

1. Bagaimana strategi RRI untuk mengubah image negatifnya di masa lalu ?
2. Bagaimana strategi RRI menggerakkan modal dasar yang sebenarnya masih merupakan modal yang ada pada saat RRI di masa lalu, kemudian harus mengkomunikasikan perubahan dirinya sebagai media publik yang independen ?

Transkripsi :

Image RRI sejauh ini, jujur saya katakan masih belum pulih sepenuhnya dari image masa lalu sebagai corong pemerintah. Image RRI sebagai radio publik, masih tertanam di benak sebagian besar masyarakat, hanya perubahan politis semata saat reformasi, mereka belum paham apa itu filosofi public service broadcasting. Ini justru terjadi pada sebagian besar institusi pemerintah masih menganggap RRI sebagai radio pemerintah, sampai hari ini saya masih menerima protes, keluhan dari beberapa menteri, kenapa RRI kok menyerang pemerintah, kenapa kok kritis....., bahkan saya diminta menjelaskan secara tertulis mengenai beberapa acara kita yang dianggap mengkritisi pemerintah, seolah-olah kita merekayasa pemilihan topik, nara sumber ataupun respon pendengar.

Karena saya bukan PNS, saya jelaskan....bahwa RRI independen dan netral, berusaha memilih presenter dan nara sumber yang tepat dari hal-hal yang bersifat kontroversial..... bahkan pernyataan yang vulgar langsung kita cut, sms yang masuk pun diseleksi agar menjaga netralitas. Nah, ini mungkin karena masalah status yang sampai saat ini belum selesai independensi, masalah kepegawaian, masalah anggaran, kita masih sepenuhnya menerima APBN. Lha ...ini kan uang negara, uang rakyat, bukan uang pemerintah, dan kita harus membela kepentingan NKRI. Harus jelas batasannya antara Negara, Pemerintah dan Publik. Nah...justru yang banyak tidak paham bahwa RRI ini 'public oriented'....."

Sebenarnya saya pun pada mulanya menganggap RRI akan sulit mengubah dirinya, dengan semua hal yang ada – yang anda sebut – modal dasar itu, masih aparat pemerintah, bukan hal yang rahasia lagi, sulitnya mengubah mindset PNS, bahkan PNS yang seharusnya profesional di BUMN-BUMN, apalkagi yang murni PNS seperti di RRI. Namun saya ini adalah wartawan yang sudah malang melintang memimpin media. Saya pernah memimpin Antara, yang semi-pemerintah, tapi kalau saya bandingkan dengan RRI, karyawan disana lebih cair, lebih mudah "diajak lari", mungkin karena mereka memang jurnalis, ini yang membedakan PNS di RRI, mereka sama sekali tidak berbekal jurnalis, sebagian besar. Bahkan ada yang asal jadi PNS, ini lah peninggalan padat karya dimasa lalu, bukan salah karyawan, tapi sistem.

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Pengalaman lain saat saya memimpin Republika, disana anak-anak muda lulusan perguruan tinggi branded, etos kerjanya luar biasa. Nah, komitmen saya, dengan bekal pengalaman saya yang luas di media massa, memimpin Republika, memimpin Antara, saya harus menjadikan RRI ini menarik, saya kembangkan apa yang saya sebut 'Performance based on image bulding', saya kerahkan modal pengalaman saya mengerahkan seluruh jaringan saya, 'competence-networking-synergizing', dan pada masa transisi ini harus dimulai dengan mengajak seluruh karyawan, mulai level manajemen sampai jajaran pelaksana agar open-minded, dan ini yang menjadi critical point pada masa transisi ini, harus mampu melakukan transformasi 'mindset' terlebih dahulu.....walau untuk itu saya harus duduk menjadi 'office keeper' karena budaya di RRI ini menuntut begini, dirut jadi jubir.....

Mengubah mindset itu yang terpenting bagi RRI, dan indikator yang paling nyata saat ini bagi RRI bahwa sebagian besar Kepala RRI sudah mulai lebih memikirkan program, ketimbang dulu yang hanya memikirkan proyek, pangkat. Khas PNS. Tapi saya menikmati, bagaimana menghadapi pertanyaan "aneh-aneh" yang seharusnya tidak perlu ditanyakan bila itu merupakan wewenangnya, Ya, mindset, ini sebenarnya yang harus terlebih dahulu menjadi target repositioning. Karena produk repositioning itu dihasilkan oleh "otak-tak" yang mindset nya harus di transformasi. Atau, kalau memang negara – saya sebut sekali lagi – negara, ingin menjadikan RRI ini sebagai pilar demokrasi secepatnya, fokus serahkan kemandirian RRI untuk menata ulang dirinya, karyawan yang PNS ini sebenarnya kan golongan eksklusif di negara kita, mereka punya NIP yang menjamin mereka mendapat penghasilan dimanapun mereka bekerja, tidak harus di RRI, ini tentunya bagi mereka yang memang tidak paham bekerja di media.

Beda dengan saya yang bukan PNS, tidak kerja ya tidak ada gaji. Nah, bila pemerintah menarik karyawan RRI yang PNS, tentunya anggaran yang diperuntukkan bagi RRI dapat lebih tepat sasaran, menggaji broadcaster profesional, maka image RRI akan segera positif sebagai lembag penyiaran publik.

Sebagian besar karyawan RRI adalah PNS dengan tingkat pendidikan SMA, mungkin sekitar 30% yang sarjana...itupun bukan dari perguruan tinggi ternama. Jadi proses perubahan mind set karyawan sekalipun menjadi perhatian utama, tetap merupakan kendala. Tidak bisa dilakukan perubahan secara mendadak tanpa memikirkan kesejahteraan mereka, jadi saya menyebut proses perubahan mind set karyawan ini adalah transformasi. Maksud saya, semua program yang dilakukan harus dipikirkan hasilnya, harus mampu bersaing, termasuk membiasakan mereka bekerja secara kompetitif, mengetahui siapa saingannya dalam segmen yang sama, mengetahui keunggulan yang harus ditampilkan, bahkan sesama RRI pun saya anjurkan agar ada persaingan antara program dengan program.

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Transkripsi Wawancara Informan-3 : Direktur Program dan Produksi

Waktu wawancara : 16 Maret 2009

Pedoman Pertanyaan :

1. Bagaimana perkembangan implementasi kebijakan penyiaran pada operasional RRI sejauh ini ?
2. Apa yang menjadi tolok ukur bahwa produk RRI sudah menganut prinsip penyiaran publik ?

Transkripsi :

Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia akhirnya mampu memenuhi tugas – khususnya direktorat yang saya pimpin, menyusun petunjuk teknis operasional penyiaran yang menjadi acuan program dan produksi siaran seluruh stasiun RRI, yaitu sebuah Pedoman Penyelenggaraan Siaran sebagai pegangan dan rujukan bagi Angkasawan dan Angkasawati RRI untuk mewujudkan Visi LPP RRI melalui pelaksanaan Misinya sebagai radio publik. Pedoman ini meliputi landasan falsafah, moral dan etika serta petunjuk teknik operasional bagi setiap Angkasawan dan Angkasawati RRI tanpa kecuali. Pedoman ini bertujuan mencapai sesuatu yang ideal, sebuah Das Sollen, sebuah impian, yang dapat diwujudkan jika seluruh persyaratannya dipenuhi dan kondisinya mendukung.

Karena itu, banyak praktisi, terutama mereka yang merasa telah “berpengalaman”, menganggap pedoman seperti ini hanya penting bagi orang-orang baru. Alasannya, berdasarkan pengalaman, praktik di lapangan sering berbeda dan bahkan tak terduga. Pedoman ini disusun juga berdasarkan pengalaman lapangan untuk “membangkitkan” nilai-nilai normatif yang terkandung dalam UU no. 32 tahun 2002 tentang penyiaran, PP No. 12 tahun 2005 tentang LPP RRI dan Visi dan Misi LPP RRI yang telah disusun oleh Dewan Pengawas LPP RRI.

Mengingat status kelembagaan LPP RRI dengan visi dan misi yang bertujuan untuk menjawab tuntutan publik di era kebebasan informasi saat ini, pedoman ini wajib hukumnya bagi setiap insan penyelenggara siaran RRI, baik yang sudah “berpengalaman” maupun yang baru, untuk memahami, menghayati dan melaksanakannya”.

Singkat kata, semua tugas dan fungsi RRI sebagai lembaga penyiaran publik, semua di implementasikan sebagai produk siaran, yang selanjutnya dioperasionalkan dalam bentuk format-format stasiun RRI. Secara kelembagaan RRI juga membentuk Pusat Pemberitaan sebagai amanah Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran maupun PP, karena hanya RRI yang diizinkan berjaringan secara nasional, agar terjadi keadilan informasi bagi seluruh lapisan masyarakat diseluruh wilayah NKRI..... Strategi Komunikasi Pemasaran Jasa Siaran yang menjadi andalan RRI adalah menghasilkan produk siaran kita yang berbeda dengan radio swasta, dimana letak distinctiveness program siaran kita.....

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Membuat program-program bertema civic education, terutama dengan menyediakan akses bagi masyarakat kita yang berada di remote area, misalnya menyadarkan publik dan menyampaikan data bahwa ada wilayah Indonesia yang di daerah perbatasan Entikong, perbedaan situasi antara wilayah Indonesia – Malaysia, sepanjang 850 kilometer di perbatasan Entikong sangat rawan, kemudian kita juga melakukan siaran di perbatasan Atambua di garis kuning batas wilayah dengan Timor Leste, RRI juga mengadakan siaran dari Miangas yang benar-benar daerah terisolir tanpa listrik dan fasilitas lainnya. Program-program civic education ini hanya RRI yang mau dan sanggup melakukannya, karena memiliki 59 stasiun RRI diseluruh Indonesia..

Pada Rencana Induk, ada target Program dan Produksi yang harus dicapai dalam kurun waktu lima tahun, namun sekarang, baru memasuki tahun ketiga, hampir semua sudah terwujud, seperti adanya Pusat Berita. Sebenarnya Pro3 sebagai Pusat Acuan Berita terpercaya, ini terutama diperoleh dari feedback masyarakat, yang dulunya mana ada publik mau menyampaikan aspirasi melalui RRI.... tolok ukur terhadap progress nya repositioning RRI, juga dari hampir seluruh lapisan masyarakat menempatkan RRI sebagai tempat menyalurkan aspirasi, baik dari sisi eksekutif, legislatif, lembaga-lembaga independen, dan juga masyarakat yang kurang beruntung seperti cacat netra, tuna grahita, komunitas anak jalanan dan kelompok minoritas, sehingga Pro3 kekurangan slot waktu....

Demikian pula Pro1 di daerah dan Pro4 RRI Jakarta memiliki siaran budaya berjaringan antar stasiun RRI diseluruh Indonesia, di beberapa daerah bahkan Pro1 sudah menjadi Pusat Kebudayaan. Tapi tentu perkembangan yang nyata terutama di daerah, dimana fungsi radio publik sebagai pelayanan kepentingan publik menonjol, ini yang membedakan kondisi di kota besar seperti Jakarta apalagi. Hampir pasti, tanpa strategi yang benar-benar canggih dan inovatif, sulit bagi media manapun untuk menonjol di Jakarta, tapi RRI masih memiliki program-program yang dibutuhkan orang publik termasuk publik Jakarta yang bisa dikatakan "jenuh" informasi, caranya yang paling mudah adalah membuka seluas-luasnya keterlibatan publik untuk ikut serta merancang program yang mereka inginkan dan butuhkan.

Dan yang paling nyata indikatornya, di seluruh RRI sekarang ada kelompok pemerhati, bahkan anggotanya ratusan bahkan ribuan orang seperti RRI Bandung...dimana kalau diselenggarakan pertemuan bulanan mereka datang dari pelosok-pelosok daerah, ini merupakan modal sosial....yang dulu tidak ada. Kelompok pemerhati RRI ini bukan hanya pendengar, tetapi juga dari LSM, Pemda, DPRD ...karena mereka merasa dilibatkan untuk memberikan masukan atas produk siaran RRI, bahkan ada di beberapa daerah, kelompok pemerhati ini bukan hanya menjadi pendengar pasif, tetapi juga ikut aktif menyelenggarakan gelar budaya.....dari mereka untuk mereka.

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Ini indikator riil repositioning RRI. Di Indonesia Timur, ada kuliah udah seminggu tiga kali, diikuti 227 Perguruan Tinggi se Indonesia Timur, jadi selain diikuti oleh 227 Perguruan Tinggi tersebut, pendengar lainnya juga dapat mengikutinya, kan secara tidak langsung juga ikut meningkatkan kualitas hidup..... Kemudian untuk merangkul anak muda, RRI juga menyelenggarakan kegiatan festival band indi, bahkan RRI Cirebon memperoleh MURI saat menyelenggarakan festival band yang diikuti 154 kelompok band, yang kemudian dilakukan siaran langsung tanpa henti selama 30 jam.....

Sekarang ini RRI sedang mengembangkan RRI Creative Idol untuk menjadi sesuatu yang menarik dan melibatkan banyak orang..... tapi sekali lagi bertujuan untuk memberi akses publik seluas-luasnya..



Transkripsi Wawancara Informan-4 : Direktur Layanan dan Usaha

Waktu wawancara : 3 April 2009

Pedoman Pertanyaan :

1. Apa yang menjadi prioritas Direktorat LU untuk mewujudkan citra baru RRI ?
2. Bagaimana perkembangan keberhasilan strategi pencitraan melalui core business RRI, produk siaran ?

Transkripsi :

Banyak hal yang harus di riset terlebih dahulu sebelum kita meluncurkan program untuk memperkenalkan identitas baru RRI atau repositioning. Pertama-tama bagaimana "memoles" karyawan RRI agar mereka memahami bahwa penampilan, wawasan dan perilaku mereka adalah unsur-unsur utama yang akan muncul di benak publik saat mereka kita ajak bekerja sama atau memperkenalkan diri.

Selain itu kinerja, performa mereka di pekerjaan, juga ikut menopang perbaikan citra yang kita ingini. Hal-hal begini tampaknya akan menjadi semacam kerja keras kami, karena cukup sulit me-restruksi mindset pegawai untuk memahami bahwa apa yang mereka lakukan adalah cerminan citra kita. Misalnya saat saya membawa semua client saya untuk bersiaran atau berpromosi di RRI, bukan masalah mereka tidak percaya pesan yang mereka titipkan ke RRI itu tidak tersir, tersiar lebih luas malah, hanya ada hal-hal yang mengganggu ke-profesionalitasan suatu strategi promosi, yang tidak mampu dipenuhi RRI, misalnya : konsisten terhadap jadwal siar yang disepakati, penyerahan bukti siar sebagai kelengkapan administrasi.

Nah, hal-hal begini disepelekan bagi sebagian besar karyawan yang terbiasa kerja tanpa harus berprestasi seminimal sekalipun. Ini cukup "mengagetkan" bagi saya yang sebenarnya sangat terbiasa bekerja dengan karyawan berusia lebih tua ditempat yang lama, tapi sikap "masa bodo" ini yang saya tidak punya "polisi" untuk menindaknya.

Kemudian, menggarap pemahaman eksternal, luar biasa sulitnya mengikis image yang sudah melekat kuat di masyarakat.

Saya selalu berpartisipasi pada setiap pameran untuk memperkenalkan RRI, sampai saat ke-2 kalinya kami mengikuti Pameran Agrinex tahun 2009, dimana dalam setiap kesempatan berpameran, selalu kami manfaatkan untuk melakukan semacam survey untuk mengetahui jajak pendapat publik tentang keberadaan RRI, dan...masih tidak memuaskan, sebagian besar responden yang mengunjungi stand RRI menunjukkan respon sangat negatif tentang RRI...terutama kalangan usia 20-30an, atau walaupun ada yang masih mengenal RRI..... menggambarkan keberadaan RRI sebagai 'radio jadul' atau...RRI itu ya Berita, suara yang berat, cabe keriting.....

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Hal-hal semacam itulah yang ada pada 'top of mind' mereka. Lalu sampailah saya pada strategi untuk memperkenalkan RRI melalui atribut identitas, dan yang paling dasar dan paling penting dari atribut korporat adalah Logo, dimana reposisi RRI sebagai sebuah lembaga, selain melalui produk siarannya, juga harus memiliki logo baru.

Dan bila dibandingkan logo RRI yang lama dengan yang sekarang, jelas tergambar reposisi RRI, ditampilkan perubahan image melalui logo tersebut. Saya melakukan survey kecil juga terhadap kedua logo tersebut, sangat jelas reaksi positif responden terhadap logo yang baru. Baik dari segi pemilihan dan keterbacaan huruf RRI pada logo, pemilihan huruf yang menggambarkan kekokohan RRI, warna biru yang tegas... Yang paling nyata, dengan adanya logo baru sebagai atribut korporat, sangat jelas menggambarkan adanya reposisi RRI, dari yang tidak jelas (blur..) menjadi lebih fokus.....”

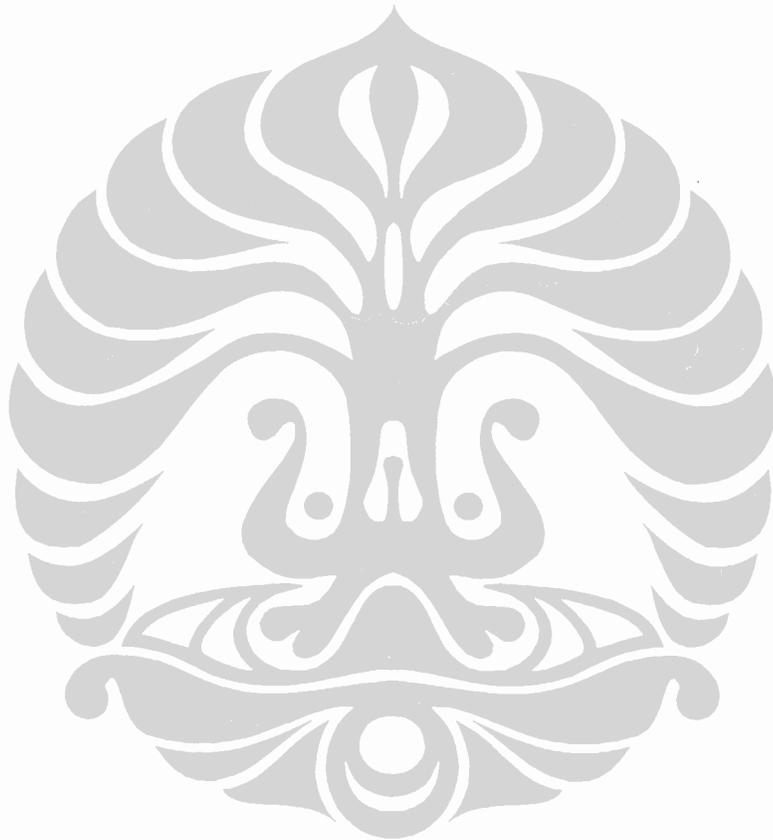
Nah, sekalipun untuk aturan penggunaan identitas korporat ini saya menerbitkan semacam manual, sekali lagi kultur di RRI, yang masa bodoh, sekali lagi merupakan penghalang untuk kita bergerak cepat. Tidak ada kekonsistenan, komitmen atau apalah yang bagi saya merupakan hal mendasar untuk melakukan apa saja. Menerapkan segala sesuatu yang terkait pada persepsi orang untuk pembentukan citra, harus dilakukan secara konsisten, terus menerus dan semua itu kami susun dalam pedoman standar pelaksanaan identitas LPP RRI. Hal ini yang sulit diterapkan di RRI, saya punya manual tapi tidak punya "polisi" untuk mengontrol pelaksanaan standar pencitraan tersebut, memiliki orang utk menertibkan pelanggaran terhadap penerapan standar identitas tersebut, bahkan jajaran manajemen operasional di Kantor Pusat pun sampai hari ini masih sering salah. Untuk hal ini saya sudah melakukan evaluasi dengan meminta laporan bulanan dari RRI Cabang tentang kegiatan penerapan identitas korporat secara konsisten dan kontinu untuk memperoleh persepsi. Tapi baru sebatas itu yang dapat dilakukan.

Nah, dalam menggarap core business RRI, program dan produksi siaran, masih ada sedikit perbedaan persepsi disini, bagi saya kehadiran RRI sebagai radio publik tidak dalam posisi menjadi pesaing bagi radio swasta, justru radio swasta menjadi mitra dan kita dapat memperluas jaringan siaran dengan melibatkan radio swasta, justru bila ada radio swasta memerlukan kita pada saat mereka mau melakukan kampanye untuk kepentingan publik, kita .

Bahkan saya ada cita-cita untuk melakukan pelayanan publik bersama-sama dengan radio swasta. Ini merupakan tugas RR , dan wujud pertanggung-jawaban anggaran yang diberikan negara, bahkan pendapatan dari jasa siaran maupun non siaran, tentunya dengan izin Direktur Utama, dapat dipergunakan oleh stasiun RRI cabang untuk melakukan kegiatan layanan publik, inilah yang membedakan RRI dengan radio lainnya. Tapi hal ini masih sulit dipahami.

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Selain, menurut saya, masih banyak PR kita dalam hal produksi dan mengemas acara siaran yang mampu menarik sponsor, manajemen penyelenggaraan siaran di RRI masih banyak kekurangan, sebagai contoh bagaimana kesulitannya kita untuk memberikan pelaporan pelaksanaan siaran pada pemberi kerja (bukti siar), bahkan untuk dapat ikut serta dalam persiapan penyelenggaraan siaran pun, seperti menuliskan alokasi waktu penyiaran, kita masih belum mampu menyamakan persepsi, nah... ini menyulitkan kita untuk membangun kemitraan dengan biro iklan ataupun mitra kerja.



Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Transkripsi Wawancara Informan-5 : Kepala RRI Jakarta

Waktu wawancara : 29 April 2009

Pedoman Pertanyaan :

1. Bagaimana strategi komunikasi pemasaran RRI Jakarta dalam menghadapi persaingan media di Jakarta ?
2. Apa tantangan dan peluang RRI Jakarta ?

Transkripsi :

Sesuai petunjuk teknis Pedoman Penyiaran LPP RRI, Perencanaan Siaran RRI adalah kegiatan awal penyelenggaraan siaran yang meliputi perumusan dan penyusunan Format Program, Pola Acara Siaran, Anggaran Siaran, Pelaksana Siaran. Perencanaan siaran RRI harus mengacu pada hasil penelitian khalayak (*audience research*) harus ditindaklanjuti masing-masing stasiun RRI sesuai kondisi daerahnya. RRI Jakarta mengelola tiga saluran penyiaran, Pro1, Pro2 dan Pro4, dengan 'beban' 470 orang karyawan yang terdiri dari 394 PNS dan 76 tenaga honorer.

Kami sebut 'beban', karena jumlahnya memang banyak namun sedikit yang benar-benar memahami bagaimana bekerja di radio.... Sebenarnya ini bukan salah siapa-siapa, pola rekrutmen di masa lalu yang menyebabkan hanya sebagian kecil SDM RRI yang direkrut benar-benar untuk siaran, biasanya hanya untuk ...yang bertugas – kami sebut – ujung tombak RRI, seperti penyiar dan reporter.... Itupun hanya sebagian kecil. Kondisi dulu itu menyebabkan RRI menerima karyawan untuk dijadikan PNS, baru kemudian di didik menjadi broadcaster. Kondisi ini kemudian semakin menjadi beban setelah sejak reformasi dan RRI bertransisi menjadi radio publik dengan status Perjan, tidak menerima PNS lagi. Namun ada kebijakan pada masa itu RRI diperbolehkan untuk mengangkat tenaga-tenaga honorer bagi posisi-posisi yang memang menuntut spesialisasi, seperti tenaga kesenian tradisional, penyiar dan reporter. Hanya pola rekrutmen ini diserahkan sepenuhnya kepada setiap stasiun, nah....sangat tergantung pada kemampuan anggaran yang ada tentunya.

Karena itulah, sekalipun menyadari bahwa RRI harus eksis positioningnya ditengah persaingan media massa di Jakarta, kami benar-benar selektif menempatkan tenaga honorer – yang umumnya berkemampuan lebih baik – pada posisi-posisi yang benar-benar memerlukannya..... padahal, jujur saya katakan..... bahwa seluruh posisi 'ujung tombak' di tiga stasiun penyiaran tersebut harus diisi oleh orang-orang profesional....inilah yang kami sebut titik rawan di RRI Jakarta.

Dengan adanya keleluasaan bagi setiap stasiun RRI untuk melakukan penajaman format siarannya tanpa meninggalkan prinsip-prinsip dasar yang menjadi kebijakan penyiaran LPP RRI, RRI Jakarta menerbitkan SK internal yang memuat semacam aturan main atau kesepatan yang bermuara pada mekanisme kerja dan SOP dari operasional siaran sehari-hari. Ini kami sebut "shortcut" untuk bekerja lebih produktif dan efisien.

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Kesepakatan ini menempatkan bidang Program Siaran merupakan pelaku utama penyelenggaraan siaran, mulai dari Pra-produksi (perencanaan pola siaran dan perencanaan anggaran siaran), Produksi (Life broadcast) dan Pasca-Produksi (evaluasi penyelenggaraan siaran), sementara Bidang Layanan dan Usaha wajib dan Bidang Produksi, mengkoordinasikan segala sesuatu yang berkaitan dengan penyelenggaraan siaran. Sementara Bagian Tata Usaha dan Sumber Daya Teknologi, merupakan unsur penunjang penyelenggaraan siaran.....

Dengan adanya kesepakatan internal ini, arah kegiatan setiap bidang lebih jelas dan dapat dikoordinasikan, dimana disepakati pula setiap hari Selasa unsur manajemen RRI Jakarta mengadakan rapat koordinasi. Demikian juga setiap bidang meneruskan pola koordinasi ini hingga tingkat yang paling ujung, yang sebenarnya muara kerja kita keseluruhan, yaitu produk siaran.

Menghadirkan stasiun penyiaran di belantara siaran kota Jakarta menuntut strategi tersendiri, di Jakarta persaingan antar stasiun penyiaran di jalur FM sangat ketat, untuk itu RRI Jakarta harus jeli memperhitungkan potensi segmentasi dan target sasaran, selain tentunya memproduksi acara-acara unggulan dari setiap Pro yang memenuhi prinsip-prinsip penyiaran publik, agar kehadiran setiap Pro mampu membangun persepsi publik terhadap positioningnya. Misalnya Pro-2 yang bagi seluruh stasiun RRI di daerah ditujukan bagi kaum remaja, di Jakarta kami menjadikan Pro-2 sebagai stasiun bagi kalangan profesional yang berusia mapan dengan SES A dan B. Kebijakan atau keputusan RRI Jakarta untuk membuat ceruk pasar dengan segmentasi yang digarap Pro2, bukan hanya upaya untuk mampu meningkatkan pendapatan semata, atau melayani kebutuhan kelompok minoritas di Jakarta (kelompok hobby), tetapi juga sekaligus upaya pemulihan citra RRI yang terkesan tidak profesional, disini kami merekrut pegawai dengan standar penerimaan radio swasta, konsekwensinya juga menyiapkan dana setara dengan standar radio swasta, dan ternyata konsep penyiaran publik juga mampu tampil unggul di persaingan media di Jakarta, bila digarap oleh broadcasters profesional. Sekaligus kehadiran Pro2 ini sebagai akselerasi, motivasi bagi penyiar-penyiar kami yang PNS.

Hal-hal eksternal yang menjadi kajian RRI Jakarta sebelum menentukan format siaran Pro2 adalah memperhitungkan format kompetitor. Hal ini dipicu dengan melihat ketatnya persaingan radio dengan segmentasi anak muda di Jakarta, dan.....satu hal yang harus cermat diperhitungkan adalah kondisi SDM RRI yang akan menggawangnya. Satu hal lagi, Pro-2 pada era transisi (Perjan) dikelola secara profesional dengan merekrut seluruh penyiar, redaksi dan pengisi acara dari luar (PNS), bekerjasama dengan konsultan marketing, cukup diperhitungkan sebagai stasiun penyiaran pilihan publik perkotaan Jakarta. Repositioning produk menjadi LPP, dapat dengan mudah di adaptasi oleh Pro-2, misalnya lebih selektif memilih iklan produk dan lebih mengutamakan iklan layanan masyarakat, menerapkan prinsip netralitas dan independen dalam materi siarannya serta memelihara image bagi segmentasi sasarannya, dengan gaya siaran yang santun, komunikatif dan cerdas dan pilihan musik yang berkelas.

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

Dan yang membedakan program Pro2 dengan radio dengan segmen sejenis di Jakarta, mewadahi program diskusi publik dalam persoalan-persoalan sosial, ekonomi, politik dan sebagainya secara netral dan independen berdasarkan respon masyarakat yang beragam, serta sebagian besar acaranya mampu mewadahi komunitas hobby sesuai segmennya, dan secara aktif ikut menyelenggarakan siarannya, seperti himpunan wanita cacat, komunitas pelestari lingkungan, komunitas penggemar musik (Jazz/ Rock/Pop Indonesia), komunitas pencinta buku, komunitas museum, komunitas bike to work dll.

Bila pendekatan untuk Pro-2 adalah narrowcasting, untuk Pro-1 digunakan pendekatan broadcasting. Konsep manajemen RRI Jakarta ingin menjadikan Pro-1 sebagai radio publik Jakarta dan sekitarnya, karena jangkauan siarannya yang lebih luas dari Pro-2 dan melayani seluruh strata. Walau menggunakan pendekatan broadcasting, untuk melayani publik lebih fokus, dilakukan penajaman format pada setiap paruh waktu (Daypart system) sesuai karakteristik pendengar utama pada waktu tertentu Skill utama yang harus dimiliki penyelenggara siaran di Pro-1 adalah, kemampuan untuk mengangkat dan menjembatani persoalan-persoalan publik pada strata menengah kebawah umumnya.

Namun saya harus jujur mengatakan, bahwa manajemen masih belum mampu merekrut tenaga profesional untuk Pro-1, sehingga proses transformasi repositioning ini masih belum mampu secara signifikan diterjemahkan penyelenggaraan siarannya melalui produk siarannya....., demikian pula implementasi format stasiun di Pro-4, namun jangkauan siaran yang nasional serta format siaran budaya yang sangat unik, kekurangan penyelenggara siaran dapat diatasi dengan kemasan-kemasan siaran budaya yang memiliki karakteristik tersendiri.

Transkripsi Wawancara Informan-6 : Kepala Bidang Layanan dan Usaha

Waktu wawancara : 8 Mei 2009

Pedoman Pertanyaan :

1. Bagaimana strategi Layanan dan Usaha dalam mendukung komunikasi pemasaran Zpro1, Pro2 dan Pro4 ?
2. Apa kendala yang dihadapi ?

Transkripsi :

RRI Jakarta ternyata selama 3 tahun terakhir ini sebagai radio publik, menggunakan strategi saling terkait, antara core business yaitu program siaran dan kegiatan-kegiatan layanan publik, ini merupakan komitmen manajemen yang muaranya untuk membentuk image RRI Jakarta sebagai Radio Publik.

Maksudnya, kami harus mengerti dan memahami content program yang dirancang Bidang Program Siaran, dan kemudian menarik benang merahnya dikaitkan dengan fungsi kami yaitu layanan publik, pengembangan usaha dan pencitraan. Sebagai unit operasional, bidang Layanan Usaha harus mampu menangkap hal-hal yang mungkin dilakukan seiring dengan content program siaran, baik itu di Pro-1, Pro-2 dan Pro-4. Positioning sebagai radio publik sebenarnya sudah tercermin dari content siaran, dan kegiatan lain yang bersifat off air merupakan penguatan citra yang ingin diraih dari persepsi publik terhadap RRI Jakarta.

Sosialisasi dalam 3 tahun ini, memang ada kebijakan Pusat (Dir. LU) yang lebih menekankan pada kebijakan mengkomunikasikan identitas korporasi seperti Logo dan berbagai atribut untuk menampilkan identitas baru RRI sebagai radio publik. Namun sebaiknya jangan hanya diteruskan untuk hal-hal yang bersifat memperkenalkan identitas korporasi melalui atribut identitas saja, harus ada keterkaitannya dengan misi RRI yang nyata-nyata harus lebih bersifat pelayanan publik, termasuk mendukung program siarannya.

Bila pada tahun-tahun pertama repositioning RRI, memang perlu aktif ikut serta pada pameran-pameran untuk memperkenalkan wajah baru RRI, namun tetap harus lebih fokus lagi melakukan kegiatan-kegiatan layanan publik yang konkrit, aspek yang tidak disentuh oleh radio swasta, seperti mengadakan pagelaran budaya (wayang kulit) secara gratis, mendukung pendampingan pelaksanaan siaran komunitas pada daerah-daerah tertentu yang tidak terjangkau siaran radio apapun, yang lebih bersifat memberdayakan publik. Karena hanya RRI yang memiliki misi seperti itu, dan hanya RRI pembiayaannya ditunjang oleh anggaran Negara. Jadi, keberpihakan pada publik agar lebih meningkatkan kualitas hidupnya, lebih merupakan pilihan layanan publik, selain tentunya mendukung content siaran, yang harus dipahami juga sebagai kegiatan layanan publik secara on air....atau memang sebagiknya urusan partisipasi pada pameran internasional seperti Agrinex yang setiap tahun diikuti RRI, barangkali cukup dilakukan oleh Pusat, karena segmen pelayanan publik yang diraih untuk level demikian tidak terlalu besar, mungkin hanya di Jakarta, yang memiliki saluran siaran yang melayani segmen

Lampiran 1 : Transkripsi Wawancara (lanjutan)

SES A dan B, selainnya terutama segmentasi publik yang menjadi sasaran siaran RRI tidak terlalu segmented, sangat umum, bahkan lebih pada menengah kebawah..... Untuk meningkatkan kepedulian sosial, sebagai misi keberadaan radio publik kami berusaha beriringan dengan agenda setting siaran Pro1, Pro2 dan Pro4, jadi kegiatan tersebut lebih menyentuh, karena selain on air juga berupa kegiatan off air, bahkan dalam tiga tahun ini kami dipercaya Departemen Sosial dan Kementerian Pemberdayaan Perempuan untuk melakukan kegiatan on air dan off air, seperti keberpihakan pada kaum minoritas seperti himpunan wanita penyandang cacat, dan pagelaran kesenian tradisional, lewat kegiatan ini sekaligus kita melakukan tugas pencitaan.

Kendala utama bidang LU di RRI Jakarta, ya ...masalah SDM yang ada, yang tentunya sebagai PNS tidak terlatih sebagai tenaga marketing ataupun melakukan kegiatan-kegiatan layanan publik secara langsung. Sebagai gambaran, dari 20 an tenaga marketing yang ada, paling yang aktif hanya 5 orang, yang lain masih sulit mengubah pola pikir bahwa tugas pokoknya adalah sebagai pencari dana ataupun kegiatan bermitra, walau pelatihan tetap dilakukan baik internal maupun terpadu yang diselenggarakan oleh Pusat. Selain itu juga, program siaran yang sampai saat ini diminati mitra kerja, yaitu program-program yang khas seperti siaran budaya di Pro4 dan dialog publik di Pro2. Untuk menjaga kepercayaan mitra kerja, beberapa acara dialog publik yang atas permintaan sponsor disiarkan di Pro4 yang coverage nya nasional, kami menggunakan penyiar ataupun presenter dari Pro2, sekali lagi karena masalah SDM yang ada di Pro4 yang dinilai mitra kerja kurang berwawasan. Jadi, semua masalah SDM ini sangat terkaitpada pola pikir yang melakukan pekerjaan seadanya, terkesan tidak maksimal.



Lampiran 2 : Transkripsi *Focus Group Discussion*

Transkripsi hasil diskusi peserta FGD

Topik : Persepsi Peserta terhadap Lima Dimensi Service Quality

Moderator menjelaskan dimensi *Tangible* (Bukti langsung), meliputi segala sesuatu yang secara langsung dapat dilihat, dirasakan dan berwujud nyata meliputi penampilan fisik, perlengkapan/peralatan, karyawan dan sarana-sarana komunikasi yang digunakan. Bila dikaitkan dengan jasa siaran, dimensi ini dirasakan sebagai kualitas output siaran yang bagus, program acara yang sesuai dengan format stasiun, sebagaimana positioningnya.

Materi	Peserta A	Peserta B	Peserta C
Kualitas Output Siaran	Ini problem RRI Jakarta yang Utama, hampir semua Pro, bahkan Pro2 lebih buruk kualitas sekarang dari 2 tahun lalu. Tapi Pro4 cukup bagus, mungkin lebih bagus kalau malam hari.	Tidak bagus kualitasnya, semua Pro, terkadang bagus tapi bisa mendadak mati, terus ada lagi. Pro4 di area pusat sulit, tapi di area menuju luar kota, jemih, dan saya sering mendengar respon pendengar dari luar pulau, bahkan negeri tetangga.	Dulu Pro2 jemih suaranya, dan di mobil bisa dicari dengan <i>seek</i> frekuensinya. Pro1 tidak pernah lebih bagus daripada sekarang, sekarang lebih baik. Pro4 yang menyedihkan, dulu di area saya (selatan) bagus, sekarang hanya pada waktu-waktu tertentu bening.
Format Siaran	Pro2 konsisten promo acara dengan berlangsungnya acara. Tapi kalau Pro1 dan Pro4, promo acaranya tidak sesuai dengan saat acara berlangsung.	Pro2 memang konsisten acaranya, tapi Pro4 bisa tiba-tiba dibatalkan dan diganti dengan acara dari daerah yang kualitasnya kurang bagus. Sementara Pro1 hampir tidak jelas warna formatnya.	Pro1 itu tergantung penyiarannya, ada yang bagus menyampaikan acaranya, ada yang terkesan tidak siap. Pro2 lebih disiplin acaranya, Pro4 juga lumayan, walau terkadang sebenarnya ada kesan semua acara hanya kirim-kirim lagu dalam berbagai bahasa daerah.

Lampiran 2 : Transkripsi *Focus Group Discussion* (lanjutan)

Moderator menjelaskan maksud dari dimensi *Reliability* (Kehandalan), berarti kemampuan untuk memberikan/melaksanakan yang telah dijanjikan secara akurat, dapat diandalkan, dan memuaskan. Dalam hal jasa siaran, dimensi ini berkaitan dengan jadwal siaran dan penyiaran program acara yang sesuai janji (tepat waktu).

Materi	A	B	C
Jadwal Siaran dan ketepatan isi siaran	Yang paling tepat jadwal siaran RRI Jakarta adalah Pro2. Pro4 juga disiplin untuk acara-acara tradisional seperti wayang, tapi terkadang bisa batal juga. Pro1 juga mirip dengan Pro4	Sebenarnya untuk acara-acara tertentu seperti Subuh, semua Pro tepat waktu, hanya untuk acara-acara lain Pro1 dan Pro4 suka berubah mendadak. Seperti Analekta di Pro1 yang dipromokan membahas topik2 berbeda setiap hari, sering tidak konsisten. Pro4 masih lumayan dibanding Pro1, tapi dimaklumi bila pengisinya dari daerah sering tidak sesuai promonya.	Paling merasa dihargai oleh Pro2 yang biasanya mempromokan acara reguler ataupun topik-topik acara spesialnya beberapa hari sebelumnya. Tapi Pro1 paling sering molor memulai acara pagi, dan Pro4 suka merubah isi acara tidak sesuai promonya.

Moderator menjelaskan arti dimensi *Responsiveness* (Daya tanggap), berarti keinginan dan kesanggupan karyawan untuk membantu konsumen dan penyediaan layanan yang cepat/dengan tanggap. Dimensi ini pada jasa siaran merupakan perwujudan tersedianya program siaran layanan publik, dapat secara konkrit dalam bentuk program konsultasi ataupun *request* program musik, namun dapat pula memfasilitasi kegiatan layanan publik *off air*.

Lampiran 2 : Transkripsi *Focus Group Discussion* (lanjutan)

Materi	Peserta A	Peserta B	Peserta C
Jadwal Siaran dan ketepatan isi siaran	Yang paling tepat jadwal siaran RRI Jakarta adalah Pro2, terutama JPI dan Pro Dokter. Pro4 juga disiplin untuk acara-acara tradisional seperti wayang, tapi terkadang bisa batal juga. Pro1 juga mirip dengan Pro4	Sebenarnya untuk acara-acara tertentu seperti Subuh dan pagi, semua Pro tepat waktu, hanya untuk acara-acara lain Pro1 dan Pro4 suka berubah mendadak. Seperti Analekta di Pro1 yang dipromokan membahas topik2 berbeda setiap hari, sering tidak konsisten. Pro4 masih lumayan dibanding Pro1, tapi dimaklumi bila pengisinya dari daerah sering tidak sesuai promonya.	Paling merasa dihargai oleh Pro2 yang biasanya mempromokan acara reguler ataupun topik-topik acara spesialnya beberapa hari sebelumnya, seperti topik-topik aktual di JPI, Pro Dokter dan acara-acara musik. Tapi Pro1 paling sering molor memulai acara pagi, dan Pro4 suka merubah isi acara tidak sesuai promonya.

Moderator menjelaskan dimensi *Assurance* (Jaminan), meliputi kemampuan/pengetahuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya oleh konsumen yang dimiliki oleh para karyawan, sehingga dapat meyakinkan konsumen mengenai kualitas layanan yang diberikan. Perwujudan dimensi ini pada jasa siaran juga tercermin dari kapabilitas penyiar ataupun nara sumber yang mampu menyajikan program siaran dan santun dalam penyampaian.

Lampiran 2 : Transkripsi *Focus Group Discussion* (lanjutan)

Materi	Peserta A	Peserta B	Peserta C
Penyajian Penyiar dan Nara Sumber	Semua penyajian siaran RRI Jakarta tetap mempertahankan kesopanan, juga pemilihan nara-sumber. Pro2 dan Pro4 sangat memuaskan dalam hal ini. Pro1 yang masih kurang.	Penyiar Pro2 dan pemilihan nara sumber sangat nyata terkesan smart. Hal ini belum menyeluruh di Pro1 dan Pro4, bahkan gaya penyiar Pro4 terkesan seperti siaran jaman dulu, hanya memoles-moles suara tanpa memahami yang diucapkan, jadi terkesan kurang smart.	Setuju untuk Pro2, terutama JPI, tapi tidak semua penyiar di Pro1 dan Pro4 setara, sering terdengar siaran keluar dari topik bahasan. Bahkan terkadang hal-hal yang menjadi kelemahan RRI, seperti complain pendengar tentang hadiah quiz dibaca oleh penyiar Pro4, sebaiknya hal-hal semacam ini cukup diatasi internal.

Moderator menjelaskan arti dimensi *Empathy* (Empati), meliputi komunikasi yang baik, sikap peduli, perhatian secara individu yang diberikan perusahaan kepada konsumen dalam memahami kebutuhannya. Untuk jasa siaran, dimensi ini harus pula dirasakan melalui cara penyampaian program acara siaran oleh penyiar dan nara sumber yang mudah dipahami, melakukan interaktif siaran atau berdiskusi dengan sehat, serta melibatkan pendengar dalam hal evaluasi ataupun merancang program siaran.

Materi	A	B	C
Keterlibatan Publik	Merasakan terlibat dengan siaran RRI Jakarta karena dilibatkan dalam acara-acara off air seperti gathering acara awal tahun, kelompok diskusi forum bahkan temu fans.	Banyak acara di Pro2 yang oleh produsernya dibentuk kelompok fans, belum lagi acara-acara yang secara regular mengundang fans. Secara keseluruhan RRI Jakarta cukup kelompok pemerhati.	Perubahan ini yang paling nyata dirasakan, ada undangan untuk menyaksikan acara-acara off-air dan on air, diskusi tentang acara-acara dan menerima masukan bagi acara-acara.