

BAB IV

ANALISIS DATA

A. Temuan Penelitian

Temuan penelitian berupa data lapangan diperoleh melalui penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif ini sangat diperlukan sebagai hasil pertimbangan antara hasil temuan penelitian di lapangan dengan teori yang berkaitan dengan pembahasan penelitian. Dalam hal ini peneliti menganalisis tentang *Straregi SBO TV dalam Mempertahankan Eksistensi di Tengah Persaingan Televisi Lokal Surabaya*, mulai dari perencanaan hingga implementasi dari perencanaan strateginya. Dari pengamatan yang dilakukan peneliti selama berada di SBO TV, menghasilkan temuan sebagai berikut:

1. Sistem Produksi Program

SBO TV sebagai televisi lokal merupakan televisi yang cukup dikenal masyarakat Surabaya dan dapat bertahan hingga tahun ke tujuhnya. SBO TV dengan mengusung motto “*Spirit Of The City*” mencoba menghadirkan tayangan-tayangan yang mencerminkan kota Surabaya. Untuk manajemen SBO TV disini peneliti mengkhususkan membahas tentang bagaimana Manajemen Program yang meliputi sebagai berikut:

a. Segmentasi dan Positioning SBO TV

Suatu televisi selalu mempunyai segmentasi, SBO TV sebagai salah satu Stasiun penyiaran swasta bersifat komersial dan bertujuan mengejar keuntungan. Dalam era persaingan dewasa ini setiap media penyiaran harus memiliki strategi yang jelas dalam merebut audien. Strategi merebut audien adalah sama saja dengan strategi pemasaran (*marketing*) dalam arti yang luas. Audien adalah pasar, dan program yang disajikan adalah produk yang ditawarkan.

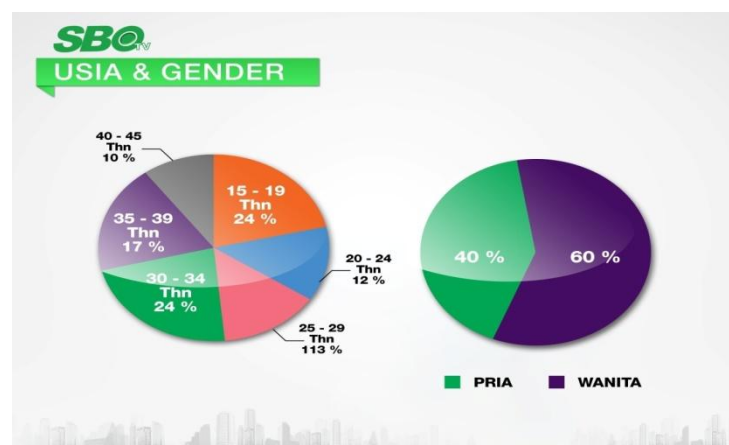
Ketika seseorang memiliki rencana untuk membuka media penyiaran disuatu wilayah atau daerah, maka ia harus memiliki strategi yang disusun sejak awal. Dengan demikian, pemilik dan pengelola media penyiaran harus memiliki strategi pemasaran untuk dapat merebut pasar yaitu audien. Strategi penyiaran jelas dibutuhkan dalam mendirikan media penyiaran. Strategi merebut pasar audien terdiri dari serangkaian langkah yang berkesinambungan yaitu segmentasi, targetting dan positioning. Segmentasi audien pada dasarnya adalah suatu strategi untuk memahami struktur audien. Sedangkan targetting target audien adalah persoalan bagaimana memilih, menyeleksi atau menjangkau audien sasaran. Setelah audien sasaran dipilih, maka proses selanjutnya adalah melakukan dpositioning yaitu suatu strategi untuk masuk kedalam otak audien.

SBO TV yang lahir dibawah anak perusahaan Grup Jawa Pos berada pada segmentasi AB atau middle up, segmentasi ini juga dapat dikatakan sebagai target audien yang merupakan golongan yang memiliki kemampuan secara financial, memiliki latar pendidikan yang tinggi serta merupakan pengambil keputusan sehingga dapat member pengaruh pada lingkungannya.

Di Surabaya, Grup Jawa Pos mempunyai dua televisi yaitu JTV dan SBO TV. Dari sejarah berdirinya SBO TV yang didirikan untuk memenuhi pasar iklan Koran Jawa Pos yang dimiliki oleh Jawa Pos Grup, dimana beberapa pengiklan pada Koran Jawa Pos merasa tidak cocok jika menayangkan iklannya pada JTV yang bersegmentasi middle low atau lebih condong pada budaya.

Audien adalah konsumen yang memiliki kebutuhan terhadap program (produk). Program-program yang ditayangkan SBO TV di awal berdirinya lebih banyak merupakan program musik dan lebih pada anak muda. Hingga sekarang SBO TV dikenal sebagai televisi anak muda. Dan diawal-awal tahun berdirinya SBO TV merupakan televisi hiburan atau TV Entertaint. Awal beroperasi dengan segmentasi AB, SBO TV menjaring audien pada komunitas-komunitas, seperti komunitas mobil (otomotif), komunitas musik, komunitas mall dan komunitas-komunitas lainnya.

Berjalan pada tahun ke enam yaitu tahun 2013, SBO TV merubah konsep dari televisi yang lebih condong dengan konten program-program hiburan, menjadi televisi dengan konten berita atau menjadi tv news. Dengan prosentasi *News* sebesar 70% dan *Entertaint* 30%. Dari perubahan ini, audien SBO TV semakin berkembang. Berawal sebagai televisi anak muda, sekarang menjadi tv news dan dapat ditonton oleh semua golongan usia, baik muda ataupun tua. Segmentasi SBO TV berdasarkan usia dapat dilihat pada gambar dibawah ini:¹



Gambar 4.1 : Segmentasi SBO TV berdasarkan Usia

Sumber: Data Divisi *Human Resource* SBO TV

Perubahan SBO TV dari televisi yang mengusung program-program hiburan atau tv *entertaint* menjadi tv *news* menjadikan positioning SBO TV sebagai news TV, maka SBO TV saat ini menjadi televisi lokal di Surabaya menyajikan sajian

¹ Dokumen SBO TV, Diperbaruhi 17 September 2013

program yang berbeda dibanding televisi lokal lainnya. Selain itu, SBO TV juga menjadi portal di Surabaya untuk pemberitaan, sebagai contoh *running text*, pola *headline news*, serta *breaking news*, banyak ditiru oleh stasiun televisi lokal lainnya. Ditunjukkan dengan SBO TV mempunyai portal dengan nama *surabayanews.co.id*. Tidak hanya itu, salah satu pembeda SBO TV dengan televisi lainnya adalah SBO TV mempunyai *Web TV* yaitu *SBO Web TV*. SBO TV menghadirkan aplikasi android berbasis video yang mempermudah untuk *upload video* dan *share video* di *SBO Web TV* dan berisikan beragam informasi.

Positioning SBO TV sebagai TV News membuat SBO TV keluar dari kerumunan yang dikaitkan dengan *Segmenting* dan *Targeting*. SBO TV sebagai TV News tidak perlu berebut kue yang sama dengan televisi lokal lainnya. Positioning menjadi masalah dan dianggap penting dikarenakan persaingan media penyiaran yang begitu tinggi.

b. Program SBO TV

Dari awal SBO TV didirikan tidak dengan modal yang besar. Putri Mandasari mengatakan bahwa diawal berdirinya SBO TV tidak diberikan modal secara cuma-cuma oleh Grup Jawa Pos, melainkan modal berupa kerja bersama-sama JTV dalam bentuk operasional penyiaran seperti peralatan siaran yang SBO TV belum

mampu membeli sendiri. Prinsip ekonomi sangat ditekankan dalam Grup Jawa Pos ketika mendirikan perusahaan baru. Karena modal yang disediakan kecil, maka hal ini juga berdampak pada penggunaannya dalam perusahaan yang dijalankan.

Modal merupakan hal yang sangat berpengaruh pula pada produksi program. Diawal berdirinya SBO TV lebih banyak hanya menyiarkan program-program musik yang minim biaya. Semakin tahun SBO TV semakin berkembang. Bermula pada program musik yang menjaring komunitas anak muda, program SBO TV semakin beragam. Pada tahun pertama dan kedua, SBO TV masih bertahan menjadi televisi yang lebih banyak menyiarkan program-program hiburan. Memasuki tahun ketiga program SBO semakin inspiratif dan menyadikan berbagai macam informasi. Didukung dengan positioning SBO TV yang sekarang menjadi TV News dengan prosentase *news* sebesar 70% dan bersisa 30% *entertaint*.

Merubah haluan atau paradigma produksi program memerlukan kreatifitas yang handal. Paradigma awal yang telah terbentuk dalam SBO TV menjadi televisi *entertaint* sudah melekat pada para keryawan. Perubahan paradigma menjadi televisi *news*, pada awalnya sangat sulit untuk dijalankan oleh para karyawan. Bermodal ketekunan dan kreatifitas SBO TV mantap menjalankan paradigma barunya. Dan kreatifitas serta konten yang menjadi

modal pijakan untuk menentukan positioning, jika tidak televisi lokal akan hilang.

Kreatifitas menjadi penting karena inilah caranya bagi televisi lokal terutama dalam pembuatan program untuk bias membedakan diri dengan televisi lokal lainnya maupun dengan televisi nasional yang lebih dulu eksis. Apalagi jika kreatifitas itu ditunjang dengan lebih menonjolkan konten lokal yang menjadi kekuatan tersendiri bagi televisi lokal.

Program atau acara yang disajikan adalah faktor yang membuat audien tertarik untuk mengikuti siaran yang dipancarkan stasiun penyiaran televisi khususnya. Program disini dapat dianalogikan atau disamakan dengan produk atau barang atau pelayanan kepada pihak lain. Dalam hal ini audien dan pemasang iklan. Dalam bisnis penyiaran terdapat satu rumusan yaitu program yang baik akan mendapatkan audien dan sebaliknya program yang buruk akan ditinggalkan audiennya.

SBO TV saat ini lebih mendominasi dengan konten news, acara hiburanpun harus berbau news. Menonjolkan kekuatan lokal terutama di divisi news atau pemberitaan memang menjadi perhatian serius manajemen di dua tahun belakangan ini. Produser Eksekutif Yudhi Asko, menjelaskan sebuah televisi lokal ingin mendapatkan perhatian dari penonton lokalnya harus memberikan porsi yang banyak tentang berita-berita lokal di sekitar mereka.

Karena inilah yang membedakan televisi lokal dengan televisi nasional, sebab televisi nasional tidak bias memberikan porsi banyak kepada berita lokal karena harus berbagi waktu dengan berita dari daerah lainnya.

Selain bisa memberikan kedekatan emosional kepada penonton, program berita juga dinilai tidak memerlukan biaya besar dibanding program produksi. Meski tidak banyak didukung SDM di awal berdirinya, hal itu tidak membuat SBO TV menjadi minder untuk bersaing dengan televisi-televisi yang lain. Bahkan SBO TV tidak memandang televisi lokal lainnya sebagai kompetitor mereka dan justru SBO TV ingin menempatkan diri berusaha menjadi kompetitor bagi televisi nasional.

2. Iklan Yang Masuk Pada SBO TV

Persatuan Perusahaan Periklanan Indonesia (P3I) memperkirakan kue belanja iklan media di Indonesia selama tahun 2013 akan mencapai angka 124 triliun rupiah, atau mengalami peningkatan sekitar 16 persen dari tahun sebelumnya. Dari jumlah tersebut, sebesar 65 persen diperkirakan akan diserap media televisi.²

² Bisnis.com, April 2014

Tabel 4.1 : Belanja Iklan Televisi secara Nasional

No	Tahun	Nilai Belanja Iklan (Rp)
1	2004	15,079,000,000,000
2	2005	17,511,000,000,000
3	2006	20,510,000,000,000
4	2007	23,121,000,000,000
5	2008	26,200,000,000,000
6	2009	29,887,000,000,000
7	2010	36,079,000,000,000
8	2011	48,120,000,000,000
9	2012	55,680,000,000,000
10	2013	69,550,000,000,000*

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

*Perkiraan tahun 2013

Data pada tabel di atas menunjukkan betapa besarnya kue iklan untuk media televisi di Indonesia. Karena itulah ketika kran kebebasan muncul setelah era reformasi banyak orang maupun perusahaan yang berlomba-lomba mendirikan stasiun televisi baru. Tentu saja harapannya adalah bisa mendapatkan keuntungan yang besar sebagaimana yang selama ini dialami sejumlah pengelola stasiun televisi yang bersiaran nasional. Fenomena pendirian stasiun televisi baru ini tidak hanya di Jawa tapi juga daerah lain di luar pulau Jawa. Jika tidak dalam bentuk lembaga penyiaran swasta mereka mendirikan lembaga penyiaran komunitas.

Sementara untuk Jawa Timur sendiri kue belanja iklan tahun 2013 diprediksi sebesar 13,2 trilyun rupiah atau naik sebesar 10 persen dibandingkan tahun 2012 yang nilainya sebesar 12

trilyun rupiah akibat terdorong adanya pelaksanaan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada).

Di tahun 2014 merupakan tahun politik bagi Indonesia. Tahun-tahun politik bagi media khususnya pertelevisian menjadikan moment paling berharga untuk melaksanakan tujuan utama dari bisnis media yaitu meraup untung dari berbagai iklan-iklan politik. Terbukti sepanjang pertengahan bulan Maret hingga akhir Juni 2014 iklan-iklan televisi banyak sekali yang berbau unsur politik.

Tidak hanya televisi nasional saja yang genjar menayangkan iklan-iklan politik, televisi lokalpun juga menayangkannya. Berbeda dengan televisi nasional yang memiliki skala nasional, televisi lokal dengan jangkauannya menyajikan iklan politik sesuai wilayahnya. Maksudnya para pengiklan yang datang pada televisi-televisi lokal merupakan tokoh-tokoh politik yang berasal dari daerah tersebut.

SBO TV merupakan salah satu televisi lokal yang mempositioningkan diri sebagai televisi news mempunyai peluang besar pada moment-moment besar seperti pada tahun 2013 ada pemilihan Gubernur Jawa Timur. Putri Mandasari selaku orang kepercayaan dari Direktur Utama Edi Nugroho, yang saat ini menjabat sebagai Direktur Event menyatakan dengan positioning

sekarang ini SBO TV dapat masuk pada semua lembaga-lembaga pemerintahan.

Disediakannya porsi program-program news yang lebih banyak menjadikan pemasukan iklan pada saat moment-moment politik lebih banyak pula. Setiap tahunnya SBO TV selalu memenuhi target bahkan melebihi dari target naik per tahunnya sekitar 15 hingga 20 persen. Ditambahkan oleh Fani, Eksekutif Produser News menyatakan untuk target SBO TV selalu melampaui, terakhir tahun 2013 hingga mencapai kisaran Rp20 milliyar hingga Rp 25 milliyar.

Banyak cara yang dilakukan SBO TV untuk memenuhi target setiap tahunnya. Salah satunya adalah melalui Strategi Marketing yang tepat sasaran pada pasar digunakan oleh SBO TV. Seperti di tahun-tahun politik, maka tim marketing juga membuat paket-paket iklan politik untuk para pengiklan atau klien.

Pada SBO TV dengan program-program berita yang mempunyai porsi dari hari Senin hingga Jumat lebih banyak di banding program-program hiburan yang di khususkan hanya pada hari Sabtu dan Minggu. Penjadwalan program yang merupakan tanggung jawab Koordinator Program menjadi salah saktu faktor utama dalam menjaring pemirsa dan pengiklan.

Pembagian jam tayang SBO TV yang demikian ini membuat para pemirsanya lebih mudah menentukan program-

program yang akan di tonton. Dengan seperti ini, pemirsa setia SBO TV tidak akan lupa jadwal program-program *news* ataupun *entertanit* yang ditayangkan terpisah.

Sama dengan prosentase secara umum, prosentase tayangan setiap hari Senin hingga Jumat porsi *News* lebih banyak hingga 70% dan *Entertaint* 30%. Di hari sabtu minggu 100% menayangkan program hiburan tetapi masih dalam paradigma SBO TV yaitu televisi pemberitaan. Maka program hiburanpun harus memiliki unsur berita atau memberikan informasi kepada pemirsa.

Pengisian jadwal tayang program di SBO TV dengan prosentase *News* lebih banyak dapat terlihat dari berbagai program berita yang mempunyai jadwal rutin dan tidak dapat berubah, bahkan semakin bertambah jam tayangnya. Kemudian juga ada program-program talk show yang juga disediakan untuk pemberitaan baik dari bidang politik, pendidikan ataupun bisnis.

Program talk show pada SBO TV yang biasanya mendatangkan para narasumber-narasumber dari berbagai bidang itu juga memiliki harga masing-masing sesuai konsep. Jam tayangpun juga menjadi pengaruh harga setiap program talk show. Semisal jam tayang talk show Surabaya Outlook yang tayang pada jam-jam utama atau prime time berkisar antara Rp 8 juta hingga Rp 10 Juta dengan durasi selama 60 menit. Berbeda lagi dengan program-program lainnya.

Untuk mendapatkan klien atau pengiklan SBO TV menjalankan dua cara secara seimbang. Pada bisnis pertelevisian jelas yang dijual adalah program. Dua cara yang dijalankan oleh Marketing SBO adalah SBO TV tidak menutup kemungkinan pada pihak klien untuk menentukan konsep sendiri. Suatu konsep yang diusung oleh klien dapat dibicarakan bersama. Jika sudah mencapai kesepakatan barulah program tersebut diproduksi. Kemudian cara kedua adalah SBO TV memiliki program yang sudah ada, program-program ini yang telah di konsep oleh para kreatif SBO TV di tawarkan kepada pengiklan untuk mengiklankan produknya di SBO TV.

Dalam perkembangannya, di Surabaya kini terdapat 21 stasiun televisi lokal yang bersiaran di wilayah layanan Surabaya yang menggunakan frekuensi UHF. Jumlah itu sebenarnya tidak sesuai dengan alokasi kanal untuk wilayah layanan Surabaya sebagaimana diatur dalam KM Nomor 76 tahun 2003. Dalam KM Nomor 76 tahun 2003 alokasi kanal untuk wilayah layanan Surabaya sebanyak 14 kanal. Ini artinya ada kelebihan penggunaan kanal dari yang sudah dialokasikan. Kanal tambahan itu diambilkan dari wilayah layanan Malang yang berjumlah 7. Hal ini memungkinkan untuk dilakukan karena antara wilayah layanan

Surabaya dan Malang terpisah oleh gunung sehingga tidak terjadi *interference* atau tabrakan.³

Tabel 4.2. Nomor Kanal dan Stasiun Televisi Pengguna

Setelah penambahan Kanal

Nomor Kanal	Nama Televisi
22	TransTV
24	ANTV
26	TVRI Jatim
28	INDOSIAR
30	RCTI
32	MNCTV
34	SCTV
36	SBOTV
38	MNTV
40	BBSTV
42	BCTV
44	TV9
46	Surabaya TV
48	Arek TV
50	Global TV
52	TV One
54	Metro TV
56	Trans 7
58	Spacetoon/NET
60	JTV
62	MHTV

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

*Cetak tebal merupakan Co-Chanel wilayah layanan Malang

Dengan melihat jumlah televisi yang bisa dinikmati di wilayah layanan siaran Surabaya ini bisa dibayangkan betapa beratnya persaingan yang harus dihadapi para pengelola televisi

³ Rahmad Harianto, *Tesis Ekonomi Media Televisi Lokal: Eksistensi di Tengah Dominasi Televisi Nasional (Studi Pada Jawa Pos Televisi)*. (Surabaya: Universitas Airlangga, 2013),h.143.

tersebut. Terutama bagi mereka pengelola televisi lokal yang tidak hanya bersaing dengan sesama televisi lokal, tapi juga dengan televisi nasional yang selama ini sudah eksis. Mungkin bagi stasiun biro televisi nasional yang ada di Surabaya tidak jadi persoalan karena memang mereka tidak ditarget untuk mencari pendapatan. Produksi untuk siaran lokal mereka pun seakan-akan hanya untuk memenuhi syarat memenuhi aturan sesuai yang diamanahkan dalam PP Nomor 50 tahun 2005. Itupun durasi yang digunakan untuk siaran lokal jauh dari yang ditentukan yakni minimal sebanyak 10 persen dari total jam siaran yang digunakan. Jadi seandainya mereka bersiaran selama 20 jam sehari maka minimal alokasi waktu untuk siaran lokal selama 2 jam. Realitasnya mereka rata-rata hanya menyiarkan program lokal selama 1 jam sehari, bahkan ada yang hanya 30 menit dalam sehari.

SBO TV sebagai televisi swasta lokal yang merupakan televisi komersial yang didirikan diatas prinsip-prinsip pencapaian keuntungan ekonomi hidup dengan mengandalkan iklan. Ukuran kesuksesan suatu televisi komersial dilihat dari rating programnya dan pemasukan iklan. Sebagai televisi komersil, SBO TV tetap pada garis undang-undang bahwa porsi program iklan peserta Lejel, Home Shopping dan lain sebagainya tidak lebih dari 20%.

SBO TV di awal berdirinya menggunakan pendekatan langsung kepada calon pemasang iklan tanpa mendasarkan diri

pada hasil rating yang selama ini menjadi acuan utama di bisnis media. Selain yakin dengan kekuatan brand Jawa Pos-nya saat itu manajemen belum berani membeli hasil survei yang mahal karena persoalan terbatasnya modal. Beberapa informan pada penelitian ini menyatakan bahwa SBO TV menggunakan survey AGB Nielsen sebagai acuan. Tapi itu pada awal-awal saja SBO TV menggunakan survei AGB Nielsen tersebut.

Meski hasil rating AGB Nielsen selama ini masih sering dipertanyakan sejumlah pihak terkait kevalidannya, namun mau tidak mau inilah yang menjadi kitab suci di bisnis media. Produk media yang bisa mendapatkan rating bagus bisa dipastikan akan mendatangkan iklan yang banyak dan itu artinya pendapatan perusahaan meningkat.

Dengan jumlah televisi swasta lokal yang demikian banyak mengisi langit Surabaya, rating program yang bagus menjadi sesuatu yang mustahil bisa dicapai untuk bisa dijadikan bahan jualan. Apalagi jika program tersebut dibuat dengan ala kadarnya karena keterbatasan modal dan kreatifitas yang minim. Karena rating tidak bisa diharapkan, maka perlu strategi marketing yang lain agar tetap bisa memperoleh pendapatan.

SBO TV sendiri menurut Fani, Eksekutif Produser News menjalankan strategi yang berbeda dengan yang dilakukan televisi swasta nasional. Menurutnya televisi lokal harus kuat dalam

konten lokalnya agar programnya bisa dijual kepada pengiklan. Selain itu juga harus pandai mengkreasi event lokal yang bisa menjadi tayangan di televisi. Selain mendapatkan keuntungan dari kerja off air, SBO TV juga mendapatkan keuntungan dari tayangan on air program tersebut. Keuntungan lainnya adalah terbentuknya image SBO TV sebagai televisi lokal yang kreatif dan peduli terhadap persoalan-persoalan lokal. Setidaknya strategi ini bisa dijalankan stasiun televisi lokal selama 5 tahun secara kontinyu jika bisnisnya ingin tetap bertahan. Terbukti hingga tahun ke tujuh sekarang SBO TV dapat bertahan dengan berbagai strategi marketing yang dilakukan oleh SBO TV untuk mendapatkan para klien pengiklan.

3. SDM dan Pengembangan Teknologi *Broadcast* SBO TV

SBO TV dari awal pendiriannya tidak didukung modal yang besar sehingga segala sesuatunya disesuaikan dengan modal yang disediakan. Eko, Kepala Teknik mengatakan bahwa strategi SBO TV sangat unik karena pada awal berdirinya SBO TV belum mempunyai peralatan sendiri. SBO TV yang merupakan anak dari perusahaan Grup Jawa Pos yang sama dengan JTV berkerja sama dalam peralatan broadcast-nya. SBO TV meminjam alat-alat penyiaran pada JTV mulanya. Dua tahun berjalan dan SBO TV dapat menghasilkan uang sendiri dengan masuknya iklan-iklan ke

SBO TV, maka SBO TV sedikit demi sedikit membeli peralatan-peralatan penyiaran.

Prinsip ekonomis dan efisiensi biaya sangat ditekankan dalam menjalankan SBO TV di awal pendirian. Hanya peralatan vital untuk siaran yang tetap diperhatikan sesuai standar broadcast. Selebihnya dicarikan alternatif alat yang memiliki fungsi sama namun dari segi harga masih dibawah peralatan yang standar broadcast. Bagi SBO TV membeli peralatan pendukung siaran yang murah harganya merupakan langkah awal untuk bisa membeli peralatan yang standar. Meski demikian SBO TV tetap merancang peralatan yang digunakan sesuai standart broadcasting.

Pengembangan teknologi juga dilakukan manajemen SBO TV pada peralatan produksi siaran. Secara bertahap peralatan yang dianggap masih belum memenuhi standar broadcast diganti mengikuti perkembangan teknologi terbaru. Kamera untuk produksi menjadi perhatian utama manajemen karena ini sangat mempengaruhi kualitas gambar yang dihasilkan. Penggunaan perangkat CCU yang mahal harganya coba diterapkan di semua kamera untuk produksi dalam studio. Sementara untuk produksi di luar studio (ENG dan EFP) diarahkan untuk kualitas HD (High Definition) yang menjadi tren arah perkembangan televisi ke depannya. Perubahan secara bertahap ini diharapkan nantinya jika teknologi televisi berpindah ke format HD semua, manajemen

tidak perlu melakukan perubahan secara besar besaran. Begitu juga dengan peralatan editing yang secara bertahap diperbaiki dengan alat yang sesuai standar broadcasting. Harapannya tentu saja secara kualitas siaran SBO TV ke depan tidak kalah dengan televisi swasta nasional yang memang telah didukung peralatan yang lebih canggih karena modalnya besar.

Membahas soal SDM, di SBO TV merupakan tantangan paling sulit ketika mendirikan SBO TV. Baginya SDM dengan militansi yang kuat merupakan modal yang paling luar biasa bagi SBO TV di awal berdirinya. Di awal berdirinya, SBO TV hanya beranggotakan belasan orang saja, dimana orang-orang pertama itu terdiri dari orang-orang yang dahulunya di JTV. Tanpa mereka SBO TV mungkin tidak akan pernah bisa mencapai seperti saat ini.

Gaji yang ditawarkan manajemen SBO TV kepada karyawannya memang tidak besar namun masih memenuhi syarat ketentuan penggajian yang ditetapkan pemerintah. Karena itu manajemen lebih menyukai merekrut orang-orang yang baru lulus dari perguruan tinggi. Selain tidak menuntut gaji yang besar mereka juga lebih gampang untuk dibentuk karakternya sesuai dengan budaya perusahaan. Sebagian besar karyawan SBO TV berasal dari daerah-daerah di Jawa Timur dan sebagian besar merupakan lulusan perguruan tinggi di Surabaya. Di divisi produksi terutama pada posisi kamerawan dan program director

banyak diisi dari lulusan Stikosa AWS yang selama ini memang dikenal sebagai perguruan tinggi pencetak SDM di bisnis media di Surabaya. Untuk golongan operator manajemen lebih banyak mengambil lulusan SMA atau SMK yang bisa dididik sesuai posisi yang dibutuhkan. Tentu saja ini bagian dari upaya manajemen untuk bisa menghemat biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.

Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan manajemen SBO TV kepada karyawan yang baru direkrut. Mereka hanya diberi pemahaman dasar tentang sistem produksi dan selanjutnya diserahkan kepada senior untuk dibimbing dan mereka dituntut untuk belajar secara mandiri. Manajemen menyadari cara ini bisa menghambat laju perkembangan perusahaan. Capaian yang semestinya bisa cepat diraih jika didukung dengan SDM yang profesional menjadi lamban karena kondisi tersebut. Namun hal ini merupakan upaya yang dinilai perlu dilakukan karena kondisinya yang memang menuntut untuk selalu berpikir ekonomis.

Kebanyakan karyawan yang bekerja di SBO TV hingga sekarang pada awalnya merupakan anak magang yang mempunyai penilaian baik dan tanggung jawab atas pekerjaannya. Sebagian datang melalui proses lamaran kepada kooordinator masing-masing divisi.

B. Konfirmasi Temuan Dengan Teori

Hasil penelitian yang sudah terpetakan sebelumnya akan dicari relevansinya dengan teori-teori yang sudah ada. Hal ini dilakukan sebagai langkah lanjutan untuk peneliti mengkonfirmasi atau membandingkan temuan dengan teori sehingga didapatkan jawaban dari rumusan masalah. Dalam penelitian ini, pemaparan mengenai temuan data terkait dengan fokus masalah yaitu Bagaimana Strategi yang dilakukan SBO TV dalam Mempertahankan Eksistensi di Tengah Persaingan Televisi lokal, menggunakan pendekatan teori Ekonomi media. Teori Ekonomi media mempelajari bagaimana industri media memanfaatkan sumber daya yang terbatas untuk memproduksi konten dan mendistribusikannya kepada khalayak dengan tujuan memenuhi beragam permintaan dan kebutuhan akan informasi dan hiburan.⁴

Dalam penelitian ini teori yang digunakan adalah teori ekonomi mikro yang membahas ekonomi suatu perusahaan, yang terbagi menjadi beberapa cabang, seperti produksi, keuangan, pemasaran dan sebagainya.

1. Sistem Produksi Program

Manajemen SBO TV yang mengacu pada manajemen sistem produksinya yang paling diperhatikan adalah tentang bagaimana produksi program. Untuk menghasilkan program yang baik tentunya ada beberapa faktor-faktor yang harus dipenuhi.

⁴ Gillian Doyle. *Understanding Media Economics*. (London : Sage Publications, 2002),h.11-13.

Salah satu faktor penting yang harus dipenuhi adalah Faktor produksi yang merupakan segala sesuatu yang diperlukan untuk menghasilkan produksi. Untuk dapat menggunakan factor produksi perusahaan memerlukan pengorbanan, yang besarnya diukur dengan biaya.

Faktor dan rantai produksi media, terdiri dari enam kegiatan, yang satu sama lain harus seimbang dan harmonis. Melalui factor dan rantai nilai ini, dihasilkan produk media, yang dapat memuaskan konsumen (pemirsa, pendengar, dan pembaca). Bila konsumen puas, maka akan dihasilkan peringkat (*rating*) yang bagus, selanjutnya dapat menarik para pemasang iklan. Keenam factor dan nilai produksi media tersebut adalah:⁵

- a. Prasarana (*Infrastructure*) produksi yang dapat menghasilkan produk media. Prasarana dari produksi informasi ini adalah ketersediaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication Technology, ICT*). Dengan demikian, suatu perusahaan media yang ingin produknya mendapat peringkat (*rating*) yang tinggi di mata konsumen tentunya harus menguasai, atau paling tidak punya akses pada ICT yang memadai.
- b. Isi (*content*) produk berupa materi atau acara yang disiarkan untuk konsumen. Isi (*content*) media pada umumnya adalah informasi yang dikemas dalam bentuk berita (*news*), hiburan (*entertainment*),

⁵ Hendry Faizal Noor. *Ekonomi Media*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2010),h. 47.

maupun pendidikan (*education*), yang bermanfaat atau bernilai lebih bagi konsumen. Untuk dapat menciptakan informasi dengan kriteria tersebut, dibutuhkan kreativitas (*creativity*) pada pengelola media.

- c. Pemasaran (*marketing*) menyangkut apa yang dipasarkan atau dijual media untuk konsumen (*what media is bought and sold*). Adapun yang dipasarkan oleh media adalah isi (*content*) dan citra (*image*), dalam bentuk peringkat, atau rating oleh konsumen. Pengelola media harus memahami betul keinginan konsumen di satu sisi, dan keinginan pemasang iklan di sisi lain, kemudian mengemasnya dalam produk media yang handal. Oleh karena itu, diperlukan penelitian pasar dan konsumen (*marketing and consumer research*).
- d. Penyebaran (*distribution*) menyangkut penyebaran produk media ke kelompok konsumen yang dituju. Untuk media elektronik, masalah penyebaran informasi ini menyangkut ketersediaan prasarana dan penguasaan teknologi yang diperlukan untuk menyampaikan produk (siaran) ke kelompok konsumen yang dituju.
- e. Langsung ke konsumen (*retail*). Hal ini menyangkut di mana dan kapan produk media tersebut harus sampai ke tangan konsumen (*where dan when media is consumed*). Produk media harus diterima konsumen pada waktu yang tepat, tanpa kendala yang

berarti, sehingga produk media sampai ke tangan konsumen sebelum berita tersebut menjadi basi.⁶

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

Dari ke enam faktor di atas, pada SBO TV untuk point pertama yaitu prasarana yang dimiliki oleh SBO TV selama SBO TV beroperasi setiap tahunnya selalu mengikuti perkembangan dunia penyiaran pertelevisian. Penguasaan dan akses kepada teknologi Informasi dan Komunikasi yang dimiliki berkembang dari tahun ke tahun, walaupun tidak seluruhnya pihak perusahaan dapat membeli peralatan yang dibutuhkan. Perusahaan selalu membeli peralatan yang sesuai dengan kebutuhan. Seperti *Live View* yang dimiliki SBO TV yang dapat melaporkan kejadian secara langsung dari lokasi kejadian.

Point kedua yaitu konten yang dapat bermanfaat dan memiliki nilai lebih bagi konsumen pada SBO TV yaitu melalui sajian program yang mengusung konten berita yang berusaha selalu menginformasi

⁶ Berita basi, adalah berita yang rendah nilainya, karena tidak diperbarui (*up to date*), atau sudah kedahuluan oleh media lain, sehingga tidak nendang lagi begitu sampai di konsumen.

dan mengedukasi masyarakat. Setiap harinya SBO TV menghadirkan sajian berita di jam-jam utama dan didukung dengan program hiburan yang tetap dalam positioningnya sebagai televisi berita. SBO TV juga mngedepankan kreativitas, karena bagi perusahaan modal utama untuk dapat hidup hingga tahun ketujuhnya ini adalah kreativitas yang selalu dikembangkan tiap tahunnya yang ini berhubungan dengan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Pemikiran perubahan dari televisi hiburan menjadi televisi berita merupakan salah satu bentuk kreativitas atau strategi yang dijalankan perusahaan.

Ketiga, pemasaran program pada SBO TV tidak berdasarkan rating saja. SBO TV yang berdiri di bawah naungan Grup Jawa Pos berusaha memenuhi para pengiklan yang terlebih dahulu telah mengiklankan produknya dalam Koran Jawa Pos. Selama ini perusahaan menjalankan dua konsep pemasaran secara bersamaan, yaitu dengan mengikuti kemauan para pengiklan atau konsep yang telah disusun oleh para kreator perusahaan.

Keempat, penyebaran produk perusahaan pada awal berdirinya menyesuaikan segmentasi yaitu pada golongan anak-anak muda yang memang dominasi program hiburan khususnya musik lebih condong pada saat itu. Berkembangnya perusahaan pada tahun ke tahun mulai memantapkan posisinya sebagai televisi yang mengusung konsep berbeda yaitu *news* atau televisi berita. Dari sinilah perusahaan melebarkan sayapnya merangkul setiap golongan, baik dari konsumen

di bidang pendidikan, pemerintahan, kesehatan dan hiburan. Dan sekarang SBO TV mempunyai media baru untuk dapat menyebarkan produknya melalui SBO Web TV yang dinilai dapat memenuhi perkembangan akan teknologi informasi yang sangat pesat.

Kelima, SBO TV dengan pengaturan jam siaran program yang menempatkan program berita pada hari efektif Senin hingga Jumat dan program hiburan full pada hari Sabtu dan Minggu ini juga merupakan strategi agar para konsumen dapat dengan mudah mengingat program yang ditayangkan SBO TV. Dengan teknologi yang dimiliki SBO TV dapat menyiarkan beritanya secara langsung dengan adanya *Breaking News*. Dan berita yang disampaikan setiap harinya merupakan berita baru yang terjadi pada hari itu pula.

Terakhir, yaitu faktor menarik para konsumen, SBO TV selalu berusaha tampil beda dibanding televisi lainnya. Dari pemaparan beberapa informan, program yang diproduksi oleh SBO TV mengedepankan informasi. SBO TV saat ini memang memosisikan sebagai televisi berita, tetapi porsi hiburan yang dimiliki SBO TV juga menonjol, terbukti dengan beberapa programnya yang dikemas secara *luxe* karena melihat dari segmentasi SBO TV yang *middle-up*. Seperti program untuk menjangkau para komunitas mall, otomotif, dan olahraga.

Segmentasi SBO TV yang *middle-up* dan positioningnya sebagai TV News merupakan manajemen SBO TV yang dijalankan sekarang. Area kajian ekonomi media dapat dilihat dari kebutuhan

masyarakat terhadap aneka informasi (*information demand*) dipenuhi oleh bisnis media (*supply information*), namun kehidupan media, tergantung dari industri periklanan. Pemasangan iklan oleh industri periklanan pada bisnis media, tergantung dari kinerja bisnis media di mata pemirsa/pendengar/pembaca (*audience*), yang biasanya diukur dengan peringkat (*rating*) media yang bersangkutan.

Dengan menggunakan manajemen yang sekarang, SBO TV berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat akan informasi dan memenuhi pula kebutuhan para pengiklannya yang berawal dari para pengiklan Koran Jawa Pos.

Membahas Ekonomi mikro yang menekankan kepada pasar swasta dan perusahaan mendefinisikan bahwa ekonomi adalah sebuah mekanisme tentang objek yang akan diproduksi, bagaimana cara memproduksi, kapan diproduksi, dimana diproduksi serta untuk siapa produk tersebut. Hal ini merupakan kewenangan pelaku ekonomi, antara lain: konsumen yang mengkonsumsi produk media, produsen (perusahaan media), penyelenggara negara, baik pemerintah, maupun lembaga kuasa negara, seperti KPI dan KPPU, yang melakukan pengaturan atau mengawasi pelaksanaan aturan yang sudah diundangkan.⁷ Di sinilah letak asumsi-asumsi ekonomi berperan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

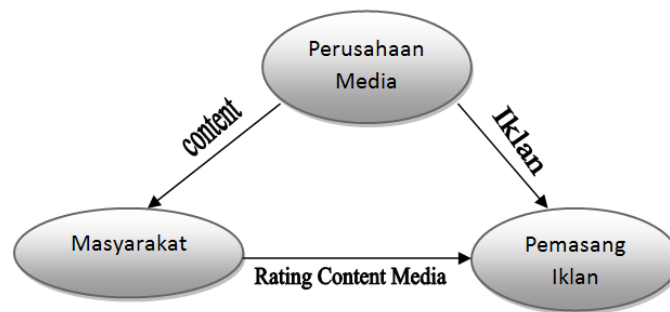
⁷ Hendry Faizal Noor. *Ekonomi Media*,...,h.17.

Untuk bisnis pertelevisian yang menjual produk berupa program, SBO TV menjual program-programnya dengan memperhatikan proses produksinya. Bagaimana program itu di produksi, idealnya suatu program yang bagus membutuhkan biaya yang besar sebaliknya program yang biasa jelas lebih murah biaya produksinya. Tetapi di SBO TV teori bisnis seperti itu tidak berlaku, melihat teori ekonomi media yang berusaha memperoleh keuntungan sebesar-besarnya maka dengan sumber daya yang terbataspun harus dapat memproduksi konten dan mendistribusikannya kepada khalayak dengan tujuan memenuhi beragam permintaan dan kebutuhan akan informasi dan hiburan.

2. Iklan Yang Masuk Pada SBO TV

Bisnis media mengelola dua kelompok pasar yang berbeda dalam waktu yang sama, yaitu pasar produk yang dihasilkan (pembaca, pendengar, dan pemirsa) dan pasar pemasang iklan.⁸ Bisnis media khususnya pertelevisian merupakan bisnis media yang meraup iklan terbesar. Dalam strategi marketing suatu pertelevisian merupakan bagaimana suatu perusahaan itu dapat memasarkan produksi pada konsumen. Dalam hal ini konsumen SBO TV berangkat dari segmentasinya yang *middle-up*, maka para pengiklan juga merupakan pengiklan yang memenuhi syarat segmentasi tersebut.

⁸ Hendry Faizal Noor. *Ekonomi Media*,...,h. 15-16.



Gambar 4.1 : Konsumen Media

Sebagai perusahaan media komersial, SBO TV hidup mengandalkan iklan. Media massa merupakan penghubung antara para konsumen yaitu pengiklan dan masyarakat. Dilihat dari gambar diatas, perusahaan media disini adalah SBO TV yang menjalankan bisnis medianya. SBO TV dengan konten news berusaha berstrategi menyingkir dari kerumunan yang sama dengan berebut para konsumen yang kebanyakan adalah televisi hiburan. Dengan segmentasi dan konten yang diusung SBO TV dapat dengan mudah memperoleh para konsumennya yaitu masyarakat (pemirsa) dan pemasang iklan. Tetapi, pada kenyataannya SBO TV tidak berpedoman pada rating program saja.

Untuk persaingan dengan televisi-televisi yang lain, SBO TV berusaha tampil berbeda dengan mengusung konten news yang lebih dominan. Disini berpengaruh pada proses produksi, jika SBO TV mempertahankan konsep awal dengan mempertahankan konten hiburan lebih dominan maka biaya produksi yang diperlukan lebih besar dibanding produk program berita. Dan SBO TV harus berebut

kue yang sama dengan televisi-televisi lainnya yang kebanyakan merupakan televisi hiburan.

Salah satu karakteristik ekonomi media yang menyatakan bahwa bisnis media menghasilkan produk yang tidak habis, atau tidak berkurang setelah dikonsumsi oleh konsumen, baik pembaca, pendengar, ataupun pemirsa. Bila seseorang atau beberapa orang menonton televisi atau mendengar radio, maka ini tidak menghilangkan kesempatan pada orang lain untuk melakukan hal yang sama, baik pada waktu dan tempat yang sama, maupun berbeda. Dengan demikian, produk media ini masuk klasifikasi barang publik.

Seperti halnya SBO TV yang berusaha menampilkan sesuatu yang selalu menginformasi dari program-program yang disajikan. Pemilihan konsep news dirasa sangat tepat, karena berita atau informasi tidak akan pernah habis, sesuatu disekitar kita pun dapat menjadi informasi tergantung bagaimana kita mengemas informasi tersebut hingga dapat diterima oleh masyarakat.

3. SDM dan Pengembangan Teknologi *Broadcast* SBO TV

Seperti yang telah dijelaskan pada teori produksi yang menjadi prinsip ilmiah dalam melakukan produksi yang meliputi bagaimana memilih kombinasi penggunaan input untuk menghasilkan output dengan produktivitas efisiensi tinggi, bila dikaitkan dengan produk media, maka produk atau informasi yang disajikan juga harus dapat menarik perhatian konsumen dan publik secara umum. Kemudian

bagaimana menentukan tingkat output yang optimal untuk tingkat penggunaan input tertentu dan bagaimana memilih teknologi yang tepat sesuai dengan kondisi perusahaan.⁹

Teori produksi ini akan lebih jelas jika melihat rantai nilai produk media (*Media Product Value Chain*). Pada rantai tersebut terdapat bahasan tentang prasarana. Prasarana pada SBO TV meliputi penguasaan dan akses kepada teknologi Informasi dan Komunikasi. Pemilihan teknologi yang dimiliki SBO TV sudah sesuai dengan kondisi perusahaan tiap tahunnya. Kemudian berbicara soal SDM yang merupakan sumber atau input dari produksi, di SBO TV SDM untuk positioning sekarang memang membutuhkan lebih banyak orang dibanding awal berdirinya. Tetapi setiap SDM merupakan SDM yang terpilih dan mempunyai produktivitas yang tinggi.

Dalam bisnis media teori yang ada adalah bagaimana dapat menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya walaupun dengan menggunakan modal yang minim. Seperti salah satu teori produksi yang mempertanyakan bagaimana menentukan tingkat output yang optimal untuk tingkat penggunaan input tertentu.

SBO TV sejalan dengan teori tersebut yang diawal pendiriannya SBO TV tidak didukung dengan modal yang besar tetapi bagaimana SBO TV ini dapat bekerja secara kreatif untuk menghidupi perusahaannya dan bertahan di tengah persaingan televisi

⁹ Hendry Faizal Noor. *Ekonomi Media*,...,h. 47.

lokal yang lain. Produksi suatu program seminimal mungkin dapat diproduksi dengan biaya yang kecil, dengan SDM yang terpilih SBO TV tidak memerlukan banyak orang untuk melakukan liputan yang dengan demikian memperkecil pula biaya produksi. Idealnya biasanya suatu liputan dijalankan oleh tiga orang, SBO TV menjalankan dengan satu orang saja.