

STRATEGI METRO TV: MENGHADAPI PERSAINGAN DI INDUSTRI PERTELEVISIAN NASIONAL (SEBUAH STUDI KASUS)

Risa Ayuningtyas¹
ELO Digital Office Indonesia

M. Gunawan Alif²
PT Duta Cakrawala Komunika

ABSTRACT

Due to numerous TV stations established recently in Indonesia, the competitiveness of the television industry had become very complex. Metro TV, which was started to position itself as a news network, still stood consistently in this high competition. The purpose of this case study research was to describe the Metro TV's position as a news TV channel in encountering the competition with other TV stations, which had more varieties of programs.

By analyzing the available information and being supported by theories, this case study expected to give recommendations to Metro TV. The research methodology used in this case study research was a qualitative research method with an approach and focus on Metro TV as one of the national TV stations. This case study concluded that the positioning strategy of news television had brought Metro TV to its niche market, becoming a distinction as compared to the other televisions. However, this positioning advantage could not produce high revenue as high as that of other general TV stations. Implementing an efficient production cost strategy might be an approach that Metro TV could adopt in order to raise profit and stay in the competitive TV industry since Metro TV had built a strong positioning a news TV in public. The Metro TV brand had been very strongly associated with the first pioneer news TV in Indonesia, which became one of its strengths compared to its other competitors. Through the positioning concept and strategy as a news TV station, Metro TV might be able to continuously keep its consistency to serve the area of SES AB+ audience, who mostly came from the professionals and business people as potential targets of Metro TV satisfying their needs of updated news and information.

Keywords: strategy, media, television, advertising, Metro TV

ABSTRAK

Dengan kian banyak stasiun TV, persaingan industri pertelevisian dewasa ini semakin kompleks. Metro TV sebagai stasiun TV yang dari awal kehadirannya memposisikan diri sebagai stasiun televisi berita, hingga saat ini masih terus konsisten dan bertahan di tengah persaingan yang terjadi. Tujuan penulisan studi kasus ini ingin menjelaskan posisi Metro TV sebagai kanal TV berita dalam menghadapi persaingan dengan stasiun TV lain yang memiliki program yang lebih beragam dan variatif. Dengan menganalisis data-data yang tersedia,

^{1,2} Risa Ayuningtyas is Business Development of ELO Digital Office Indonesia (e-mail: risayuningtyas@gmail.com), M. Gunawan Alif is Managing Director of PT Duta Cakrawala Komunika (email:gunawan@cakram.co.id).

didukung sejumlah teori, studi kasus ini diharapkan dapat menyajikan rekomendasi bagi Metro TV. Metodologi yang digunakan merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus berfokus pada Metro TV sebagai salah satu stasiun televisi nasional

Kesimpulan yang diperoleh dari studi ini memperlihatkan Strategi positioning televisi berita telah membuat Metro TV berada pada ceruk pasarnya tersendiri. Sebuah diferensiasi yang membedakannya dengan stasiun TV yang lain. Meskipun demikian positioning ini memberikan konsekuensi perolehan revenue yang tidak semasih stasiun televisi general lainnya. Namun penerapan strategi efisiensi biaya produksi bisa menjadi alternatif bagi Metro TV guna meraih profit dan bertahan di persaingan industri pertelevisian saat ini. Metro TV telah membangun positioning yang kuat sebagai news TV di benak masyarakat. Brand Metro TV telah begitu kuat diasosiasikan dengan televisi berita pertama di Indonesia. Ini menjadi salah satu kekuatan Metro TV yang tidak mudah ditandingi oleh kompetitornya. Melalui positioning concept dan positioning strategy sebagai stasiun TV berita, Metro TV dapat terus menjaga konsistensi untuk bermain di area audience SES AB+ yang berasal dari kelompok profesional dan pengusaha yang memang memerlukan informasi dan berita sebagai target potensial Metro TV.

Kata kunci : strategi, media, pertelevisian, periklanan, Metro TV

PENDAHULUAN

Industri media saat ini telah berkembang dengan begitu pesat apabila dibandingkan dengan kondisi beberapa tahun lalu. Straubhaar dan Larose (2004) menyebutkan bahwa era keterbukaan informasi, ditambah dengan berbaurnya teknologi komputer, internet, dan infrastuktur komunikasi digital, pada akhirnya telah mengakibatkan berbaurnya media konvensional (majalah, buku, koran, radio, film, dan televisi) dengan media non konvensional (tv cable, satelit, komputer, tv interaktif, internet dan komunikasi digital). Fenomena berbaurnya teknologi dan media tersebut mereka terminologikan sebagai konvergensi teknologi dan konvergensi media.

Beragam medium alternatif sebagai hasil dari konvergensi media saat ini telah banyak kita temui. Sebutlah situs portal informasi, situs lelang *online*, *e commerce website*, blog, situs mesin pencarian online (*search engine*) adalah beberapa contoh medium alternatif yang menjadi trend di industri media saat ini. Berbagai produk teknologi yang berkembang pesat belakangan ini secara praktis juga telah mengkonversikannya menjadi medium-medium baru dalam penyampaian informasi. Sebutlah telepon selular sebagai produk teknologi yang semakin hari semakin bervariasi ragam bentuk dan kecanggihannya. Beragam telepon selular tersebut kini telah dilengkapi oleh teknologi 3,5 G yang memungkinkan kita untuk dapat menikmati siaran televisi dari telepon selular.

Dengan semakin banyaknya medium-medium baru di industri media, praktis telah menciptakan iklim persaingan yang tidak mungkin dihindari. Untuk itu institusi media dituntut untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang unik, jika ingin bertahan di tengah persaingan media yang terjadi saat ini.

Persaingan media yang tengah terjadi saat ini selalu diidentikkan dengan perebutan potensi pendapatan iklan yang mampu diraih guna membiayai aktifitas operasionalnya. Duncan (2005) menegaskan bahwa media telah begitu erat diasosiasikan dengan iklan dalam konteks komunikasi pemasaran.

Terkait dengan komunikasi pemasaran, menurut Alif (2008) saat ini persaingan media di Indonesia kian menunjukkan dinamika dan kompleksitasnya. Globalisasi dan reformasi telah mengantarkan masyarakat Indonesia ke era keterbukaan yang mengakibatkan munculnya banyak media. Dalam tulisannya yang berjudul “Perjalanan Komunikasi Pemasaran Indonesia” (dalam *Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia*, 2008: 431-448) Alif menyebutkan bahwa sejak era reformasi minat dan perilaku konsumen semakin beragam dan terpecah-pecah, dan mengakibatkan terciptanya proliferasi media. Hal ini mengakibatkan upaya berkomunikasi dengan khalayak sasaran menjadi semakin sulit dan mahal. Lebih lanjut Alif menambahkan bahwa dampak reformasi akhirnya mengubah banyak hal dalam lansekap media dan periklanan. Munculnya media spesialis multi nasional yang berperan sebagai negosiator dalam pembelian media dan memegang akumulasi belanja iklan yang kian besar mengakibatkan mereka memiliki *bargaining position* yang lebih kuat. Pada akhirnya semakin banyak bonus dan diskon yang diberikan oleh pengelola media. Kondisi ini memperlihatkan kerasnya persaingan media yang terus mengalami pergolakan.

Berdasarkan data dari Komisi Penyiaran Indonesia (KPI) saat ini di Indonesia telah beroperasi 11 stasiun televisi nasional (TVRI, RCTI, TPI, SCTV, ANTV, Indosiar, Metro TV, Trans 7, Trans TV, TV One dan Global TV). Selain televisi nasional, melalui Undang-Undang No. 32 tahun 2002 yang mengatur tentang penyiaran, Pemerintah secara resmi mengizinkan berdirinya stasiun televisi lokal di Indonesia. Saat ini diperkirakan lebih dari 100 stasiun televisi lokal yang beroperasi di seluruh wilayah Nusantara.

Disamping stasiun TV nasional dan lokal, hadirnya televisi berlangganan juga turut meramaikan Industri pertelevisian Indonesia. Majalah Cakram (edisi tv berlangganan & asia pacific media forum – 004/Juni 2008) menyebutkan bahwa berdasarkan data KPI, hingga kini di luar 5 provider TV berlangganan yang saat ini telah beroperasi, terdapat sekitar 15 calon pemain baru yang sedang menunggu izin operasional dari KPI. Khusus televisi berlangganan, selain dari iklan, biaya berlangganan juga menjadi sumber dana yang membiayai jalannya kegiatan operasional mereka.

Banyaknya pemain di industri pertelevisian Indonesia menurut pengamat televisi Wardhana (2006) disebabkan oleh besarnya potensi pendapatan iklan televisi yang hingga saat ini masih menjadi medium terfavorit dalam beriklan. Lebih lanjut Wardhana menambahkan, sebagai industri padat modal, televisi sangat bergantung pada perolehan iklan yang digunakan untuk membiayai jalannya bisnis tersebut.

Berdasarkan data Media Scene (2007-2008), dari tahun 2003 hingga saat ini, total persentase perolehan belanja iklan televisi di Indonesia masih menduduki posisi teratas apabila dibandingkan dengan koran, majalah, tabloid, radio dan media luar griya. Pada tahun 2008 belanja iklan media mencapai Rp 44,491 Triliun, dan di tahun 2009 tumbuh lagi mencapai Rp 53,058 Triliun (*Media Scene*, 2008-09).

Melihat trend belanja iklan saat ini, diproyeksikan sebesar 58,3% dari total potensi belanja iklan seluruh media akan dialokasikan ke medium televisi (*Media Scene*, 2007-08). Persentase tersebut diperoleh berdasarkan angka *Gross Rate Card Cost* tanpa memperhitungkan besarnya diskon dan bonus yang diberikan oleh masing-masing pengelola stasiun TV. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sampai saat ini televisi masih menjadi pilihan utama pengiklan dalam berpromosi.

Dengan kian beragamnya kategori televisi ditambah dengan maraknya kehadiran para pemain baru di industri ini mengakibatkan semakin berat tantangan yang harus dihadapi televisi nasional. Kenyataan bahwa industri televisi nasional kian menghadapi persaingan ketat, merupakan hal menarik untuk diketahui.

Industri televisi nasional pertama kali ditandai dengan mengudaranya Televisi Republik Indonesia (TVRI) pada tahun 1962. Sebagai televisi publik milik pemerintah, saat ini TVRI telah memiliki 22 stasiun Daerah dan 1 stasiun Pusat dengan didukung oleh 395 pemancar yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang No. 32 tentang Penyiaran tahun 2002, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 2002 yang mengatur perubahan status TVRI dari Perusahaan Jawatan menjadi Persero atau PT. Perubahan ini tentu saja memberikan kesempatan TVRI untuk dapat memperoleh pendapatan iklannya sendiri.

Pada tahun 1989 dimulailah era pertumbuhan televisi swasta yang ditandai oleh mengudaranya Rajawali Citra Televisi Indonesia (RCTI) sebagai stasiun televisi swasta pertama di Indonesia yang kemudian diikuti dengan keluarnya izin penyiaran bagi Surya Citra Televisi (SCTV) di tahun 1990. Satu tahun berikut yaitu tepatnya pada tanggal 23 Januari 1991, Televisi Pendidikan Indonesia (TPI) mulai mengudara secara nasional di tanah air.

Pemerintah Republik Indonesia kembali mengeluarkan izin siaran bagi dua stasiun televisi yaitu Cakrawala Andalas Televisi (ANTV) di tahun 1993 dan Indosiar Visual Mandiri (Indosiar) pada tahun 1995. Dalam perkembangannya RCTI, SCTV dan Indosiar adalah tiga stasiun televisi swasta nasional yang telah *go public*.

Pasca 1999, industri televisi nasional kembali disemarakkan dengan mengudaranya lima stasiun TV swasta. Kelima stasiun televisi tersebut di antaranya adalah Metro TV (2000), TV 7 (mengudara tahun 2001 dan mulai Desember 2006 berganti nama menjadi Trans 7), Trans TV (2002), Global TV (2002) dan Lativi (mengudara tahun 2002 dan mulai Februari 2008 melakukan *re-branding* menjadi TV One). Dengan demikian hingga saat ini tercatat sejumlah 11 stasiun televisi telah mengudara secara nasional.

Menurut informasi majalah Cakram (edisi khusus televisi Desember 2005-Januari 2006 dan cakram fokus televisi Agustus 2007), beragam strategi mulai dari menjual sebagian saham kepemilikan kepada investor asing, hingga upaya konsolidasi telah dilakukan oleh beberapa stasiun televisi swasta nasional guna bertahan di persaingan yang kian pelik.

Sebutlah RCTI, TPI dan Global TV yang telah berkonsolidasi dalam kelompok Media Nusantara Citra (MNC), Trans TV yang dalam perkembangannya telah mengakuisisi kepemilikan saham di TV7 sehingga saat ini dikenal dengan Trans 7 serta ANTV melalui group Bakrie yang memiliki mayoritas saham di TV One (sebelumnya bernama Lativi). Selain itu upaya untuk menjalin kerjasama dengan investor asing telah dilakukan oleh ANTV Berdasarkan informasi dari situs ANTV, saat ini sebagian saham ANTV dimiliki oleh investor asing Rupert Murdoch melalui Star TV.

Sutradara dan budayawan pengamat televisi Garin Nugroho (2005) dalam bukunya yang berjudul "*Seni Merayu Masa*" mengatakan bahwa jumlah stasiun televisi nasional yang ada saat ini tidak sebanding dengan kue iklannya. Lebih lanjut Garin juga menjelaskan bahwa sulit untuk mewujudkan persaingan yang sehat di tengah 11 stasiun televisi nasional yang terdapat di masyarakat sekarang ini.

Berangkat dari hal tersebut, studi ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Metro TV yang mengambil posisi sebagai TV Berita (*News TV*) dapat bersaing menghadapi stasiun TV nasional lainnya yang umumnya melayani masyarakat luas dengan siaran hiburan dan informasi. Studi ini akan menganalisis faktor-faktor apa yang dilakukan Metro TV untuk menghadapi persaingan merebut perhatian pemirsa dan sekaligus pemasang iklan. Diharapkan studi ini dapat memberikan sejumlah pemahaman dan rekomendasi mengenai strategi pengelolaan media TV berita.

RUMUSAN PERMASALAHAN

Dari 11 stasiun televisi swasta nasional, Metro TV merupakan satu-satunya stasiun televisi yang mayoritas programnya bermuatan berita. Berdasarkan data yang diperoleh, lebih dari 60% program tayangan Metro TV adalah berita dan informasi, sedangkan sisanya sekitar 40% adalah program olahraga, religi maupun *entertainment* yang bersifat edukatif.

Kehadiran Metro TV sebagai stasiun televisi berita yang sudah demikian fokus terhadap segmen tertentu dihadapkan pada konsekuensi diantaranya yaitu rating Metro TV yang hingga saat ini belum berhasil memperoleh angka yang besar. Rating yang rendah serta strategi positioning Metro TV memberikan pengaruh terhadap besarnya penghasilan perusahaan ini. Dalam sudi kasus ini akan dibahas bagaimana strategi Metro TV untuk berkembang sebagai institusi bisnis di tengah ketatnya persaingan yang terjadi.

LANDASAN TEORI

Media memiliki sejarah yang panjang sebagai pendukung kegiatan komunikasi. Dalam konteks ekonomi, media sangat erat kaitannya dengan bisnis dan industri. Media juga telah membaur dalam kehidupan bermasyarakat serta memiliki beragam fungsi yang mampu mempengaruhi aktifitas masyarakat secara menyeluruh. (Straubhaar & LaRose, 2004: 33)

Menurut Wright (1974) media memiliki empat fungsi yaitu: (1) Pengamatan (*surveillance*), ini terkait dengan fungsi media dalam hal pemberitaan, memberikan informasi terhadap masyarakat serta memperingatkan mereka akan apa yang terjadi di lingkungan sekitarnya, baik dalam maupun luar negeri. (2) Interpretasi (*interpretation*), berhubungan dengan fungsi media dalam menafsirkan, memberikan pandangan teoritis maupun pendapat terhadap kejadian dan trend di masyarakat. Halaman editorial yang umumnya ada di setiap media cetak merupakan salah satu contohnya. (3) Sosialisasi (*values transmission/socialization*), merupakan salah satu fungsi media yang juga penting, yaitu sebagai penyalur ide antargenerasi. Media dapat mensosialisasikan kebijakan maupun ilmu pengetahuan yang bersifat dinamis dari waktu ke waktu. (4) Hiburan (*entertainment*), dengan media masyarakat dapat memperoleh hiburan seperti mendengarkan musik melalui radio, menyaksikan tayangan hiburan melalui TV dan internet, membaca informasi mengenai lifestyle, olahraga, dan lain sebagainya di media cetak seperti majalah, tabloid maupun Koran (Straubhaar & LaRose, 2004: 52)

Secara umum media terbagi atas media cetak, media elektronik (*broadcast*), media luar griya (*out-of-home*), dan media interaktif. Medium adalah contoh spesifik jenis dari masing-masing media. Contohnya koran, majalah dan tabloid adalah medium dari media cetak, radio dan televisi adalah medium dari media elektronik. *Vehicle* adalah publikasi khusus dari masing-masing medium. Contohnya adalah nama stasiun radio atau saluran televisi (*TV channel*) (Duncan, 2005: 46).

Perkembangan teknologi telah menciptakan konvergensi media. Dalam konvergensi media terjadi perbauran antara media masa konvensional (majalah, buku, koran, radio, film, dan televisi) dengan media non konvensional (tv cable, satelit, komputer, tv interaktif, internet dan komunikasi digital) (Straubhaar & LaRose, 2004: 4)

Menurut Duncan (2005: 349), televisi sebagai media elektronik memiliki keunggulan, diantaranya yaitu: televisi dapat memberikan pengaruh yang kuat melalui gambar, suara dan gerakan. Jangkauan sangat baik. Cakupan wilayah luas (lokal dan nasional). Memiliki sasaran

program tayangan tertentu (news, entertainment, sport, khusus untuk saluran tv cable). Sedangkan kelemahan televisi diantaranya yaitu audiens yang terlalu besar, sehingga komunikasi merek kadang tidak fokus dengan khalayaknya. Biaya produksinya pun mahal. Bersifat *intrusive* (timbul gangguan yang disebabkan oleh banyaknya pesan-pesan dari sponsor). Pesan-pesan yang disampaikan memiliki durasi tayang yang relatif singkat.

Program Rating adalah persentase rumah tangga yang memiliki TV (*TV household*) yang menyaksikan program tertentu di suatu daerah selama periode tertentu. Program rating dihitung dengan membagi total rumah tangga yang menyaksikan suatu program di suatu TV dibagi dengan total rumah tangga yang memiliki TV di suatu daerah yang diukur. Sedangkan program *Share* adalah rata-rata jumlah pemirsa televisi pada channel tv tertentu (*Channel Audience*) terhadap total pemirsa yang sedang menonton (*Total Audience*) per periode waktu tertentu. Program *Share* dihitung dengan membagi total rumah tangga yang menonton suatu program dibagi dengan total rumah tangga yang menyalakan televisi pada waktu yang bersamaan (Belch & Belch: 378).

Komunikasi pemasaran adalah kumpulan langkah-langkah menyampaikan pesan yang sudah dipersiapkan untuk membangun sebuah merek. Kegiatan komunikasi pemasaran meliputi pemanfaatan beragam medium, seperti periklanan, hubungan masyarakat, promosi penjualan, pemasaran langsung, packaging, sponsorship dan pengadaan acara-acara dan layanan konsumen. (Duncan, 2005: 7)

Kegiatan komunikasi pemasaran bagaimana pun kreatif dan menarik, tidak akan berarti banyak tanpa peran serta media di dalamnya (Duncan, 2005, p7). Semua pesan komunikasi pemasaran disampaikan kepada khalayak sasaran melalui media yang tepat agar memberikan manfaat seperti yang diharapkan. Karena perusahaan tidak akan cukup terpuaskan apabila pesan hanya sekadar disampaikan namun tidak cukup memberikan dampak positif bagi merek. Melalui kegiatan komunikasi pemasaran yang terencana dengan baik perusahaan berharap penggunaan media yang tepat mampu memberikan nilai tambah dengan memberikan pengaruh kuat terhadap perilaku khalayak sasaran yang dituju (Duncan, 2005: 341)

Segmentasi pasar terdiri atas sekumpulan masyarakat yang memiliki kesamaan kebutuhan dan keinginan. Segmentasi pasar tidak sekadar diciptakan oleh *marketer* akan tetapi diidentifikasi di awal, kemudian setelah diidentifikasi langkah berikutnya adalah memutuskan yang mana yang akan ditetapkan sebagai khalayak sasaran (*target audience*) yang dituju. Secara garis besar segmentasi pasar dapat diklasifikasikan berdasarkan deskripsi dari karakter konsumen yang ada di masyarakat. Pengklasifikasian segmentasi pasar tersebut yaitu dilihat dari sudut pandang *geographic*, *demographic*, *psychographic* dan *behaviour*. *Geographic*, *demographic*, *psychographic* dan *behaviour* untuk selanjutnya dapat disebut sebagai variabel utama dari suatu segmentasi pasar (Kotler & Keller, 2006: 231).

Segmentasi geografis diidentifikasi berdasarkan kondisi unit geografis dari wilayah pemasaran seperti Negara, propinsi, wilayah, kota, dan wilayah sekitarnya. Hal yang paling utama dan perlu diperhatikan dalam segmentasi geografis adalah bagaimana cara mengelola, meng-*customize* dan men-*treatment* masing-masing unit geografis tersebut (Kotler & Keller, 2006: 231). Segmentasi demografis mengidentifikasi market berdasarkan variabel-variabel berikut: umur, *family size*, *family lifecycle*, jenis kelamin, *income*, profesi pekerjaan, pendidikan, agama, RAS, generasi, kelas sosial atau biasa dikenal dengan Social Economic Status (SES) (Kotler & Keller, 2006: 233). Segmentasi psikografis sebenarnya merupakan gabungan antara ilmu psikologi dan demografis untuk dapat memahami konsumen (*consumer insight*). Pada segmentasi psikografis, *market* dibagi menjadi kelompok-kelompok

berdasarkan karakter individu, *life style*, dan *value* dari masing-masing individu tersebut (Kotler & Keller, 2006: 236). Segmentasi berdasarkan tingkah laku konsumen yaitu diidentifikasi dengan membagi *market* berdasarkan tingkat pengetahuan, sikap dan respon terhadap produk yang ditawarkan oleh *marketer*. (Kotler & Keller, 2006, p. 236).

Targeting adalah aktifitas yang dilakukan setelah *market segmentation*. *Targeting* pada dasarnya adalah menentukan segmentasi pasar yang mana yang akan menjadi tujuan pemasaran yang potensial (Kotler & Keller, 2006: 245).

Positioning is the act of designing the company's offering and image to occupy a distinctive place in the mind of the target market (Kotler & Keller: 288). Menurut Al Ries dan Jack Trout: *Positioning* bukanlah merupakan tindakan yang kita lakukan terhadap produk. *Positioning* ialah segala tindakan yang kita lakukan terhadap pola pikir prospect customer. Itu adalah tindakan kita memposisikan produk didalam benak atau pemikiran prospect customer (Kotler & Keller, 2006: 289).

Dengan membangun *positioning* yang kuat, perusahaan telah membangun pagar yang kokoh dari rongrongan persaingan, dan melindungi pangsa pasar melalui *mindshare*, persepsi yang kuat di benak konsumen. Sekali sebuah merek menguasai *mindshare*, maka pelanggan secara otomatis akan pertama berpikir mengenai merek itu dibanding produk pesaing dalam kategori yang sama.

Diferensiasi adalah upaya mengintegrasikan konten, konteks, dan infrastruktur produk dan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Untuk dapat menciptakan diferensiasi yang kukuh, ada tiga dimensi diferensiasi yang harus diperhatikan yaitu: konten (*what to offer*), konteks (*how to offer*), dan infrastruktur (*enabler*).

Konten adalah dimensi diferensiasi yang menunjuk pada *value* yang ditawarkan kepada pelanggan. Ini merupakan bagian terukur dari diferensiasi. Konten biasanya merupakan *offering* utama produk dan perusahaan kepada pelanggan. Seperti yang dipilih Metro TV melalui program berita. Konteks merupakan dimensi yang menunjuk bagaimana perusahaan menawarkan *value* kepada pelanggan. Di sini Metro TV harus mampu menyampaikan program-program berita yang relevan dan menyentuh rasa ingin tahu khalayaknya. Ini merupakan bagian *intangible* dari diferensiasi. Sedangkan infrastruktur adalah faktor-faktor pemungkin (*enabler*) terealisasinya diferensiasi konten maupun konteks. Di mana Metro TV harus memiliki teknologi dan jaringan yang cukup luas untuk membantunya melakukan *breaking news* atau pun menggarap program berita yang betul memiliki daya tarik bagi pemirsanya.

Diferensiasi haruslah *customer-focused* dalam artian bahwa perbedaan yang diciptakan tersebut haruslah mampu memberikan manfaat yang sangat tinggi di mata pelanggan. Untuk dapat melakukannya, langkah awal yang harus dilakukan dalam menyusun diferensiasi yaitu bahwa perusahaan harus mampu secara jeli mengurai *needs*, *wants*, dan *expectations* dari setiap pelanggan.

Michael E. Porter (1980) membuat kerangka untuk memahami lima kekuatan persaingan pokok dalam suatu industri. Lima kekuatan tersebut di antaranya yaitu: *Rivalry among Competing Firms*, *Potential New Entrants*, *Substitute Products*, *Bargaining Power Of Suppliers*, *Bargaining Power Of Buyers*

METODOLOGI PERANCANGAN

Dalam penulisan tesis ini, penulis menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus berfokus pada Metro TV sebagai salah satu stasiun televisi nasional. Berdasarkan jenis penelitian yang dipilih, dilakukanlah beberapa teknik pengumpulan data di antaranya yaitu: *In-depth Interview*, *Field Observation*, *Literature Study*.

Field observation lebih banyak dilakukan di kantor pusat Metro TV yang terletak di Jl. Pilar MAS Raya Kav. A-D Kedoya, Kebon Jeruk, Jakarta Barat. Sedangkan untuk responden in-depth interview dilakukan di beberapa tempat yang masih berlokasi di Jakarta. Adapun waktu penelitian berlangsung dari September 2008 hingga Januari 2009.

Adapun alur penulisan studi kasus yaitu diawali dengan penjelasan kondisi industri pertelevisian secara menyeluruh, kompetisi yang terjadi di dalamnya, sejarah dan perkembangan Metro TV, program-program Metro TV serta analisa pendapatan iklan Metro TV dibandingkan dengan ke sepuluh stasiun televisi nasional lainnya.

HASIL

Pilihan untuk mengambil posisi sebagai TV Berita telah membawa sejumlah konsekuensi yang harus dihadapi oleh Metro TV. Konsekuensi yang paling mendasar adalah kenyataan bahwa pemirsa Metro TV bukanlah pemirsa massal yang besar seperti seperti stasiun TV nasional umum semacam RCTI, SCTV, Indosiar atau Trans TV. Hal ini tercermin dari besaran rating maksimal yang bisa dicapai oleh Metro TV dibanding stasiun TV nasional yang lain (Tabel 1).

Tabel 1. Penetrasi Media di Top Program Stasiun TV Indonesia

Stasiun	METRO	RCTI	SCTV	INDOSIAR	TRANSTV	TPI	TRANS7	ANTV	TVONE	TVRI
Rating	402	1,676	2,451	1,770	2,444	1,449	1,061	1,386	1,516	183

Sumber: Media Scene, 2008-09.

(Dalam ribu pemirsa)

Kenyataan ini menyebabkan Metro TV mengalami kesulitan dalam memperoleh penghasilan iklan karena terbatasnya pemirsa yang bisa dicapainya. Hal ini tentunya sangat mempengaruhi besaran harga iklan maupun peroleh iklan. Memahami kenyataan semacam itu, Metro TV mensiasatinya dengan melakukan sejumlah penawaran iklan yang tidak umum. Jika penawaran iklan di stasiun TV yang lain umumnya lebih berbentuk pada spot iklan, Metro TV mengkombinasikannya dengan blocking time, special program, dan liputan khusus mengenai kegiatan sosial perusahaan (*corporate social responsibility*). Meskipun demikian secara total penghasilan Metro TV tetap di bawah penghasilan televisi yang melakukan siaran umum yang mampu meraih pemirsa yang besar (Tabel 2)

Tabel 2 memperlihatkan bahwa penghasilan iklan yang diperoleh oleh Metro adalah yang terkecil dibanding stasiun TV lainnya yang siaran secara nasional. Angka-angka peroleh iklan di Tabel 2 merupakan penghasilan iklan yang didasarkan pada tarif iklan (*rate card*) dari masing-masing stasiun TV tanpa memperhitungkan discount dan bonus yang diberikan kepada pemasang iklan. Dengan melakukan analisis perolehan iklan yang dilaporkan di annual report RCTI, SCTV dan Indosiar dapat diketahui bahwa hasil iklan yang diterima oleh masing-masing stasiun ternyata kurang dari 50% persen dari yang tercantum di Tabel 2. Ini

menjelaskan bahwa penghasilan riil masing-masing stasiun TV masih harus dipangkas separuhnya, yang merupakan potong diskon dan bonus yang diberikan kepada pengiklan.

Tabel 2. Penghasilan Iklan Stasiun TV (2006-2008)
(Dalam Rp juta)

Stasiun TV	2006	%Pie	2007	%Pie	2008	%Pie
SCTV	2.624.460	12,7%	3.139.497	13,6%	3.764.022	14,3 %
RCTI	3.109.952	15,1%	3.443.209	14,9%	3.624.778	13,8%
Trans TV	2.629.629	12,8%	2.833.283	12,3%	3.265.842	12,4%
TPI	1.585.792	7,7%	2.482.588	10,8%	2.991.175	11,4%
Global TV	1.853.024	9,0%	1.897.272	8,2%	2.586.992	9,9%
Trans 7	2.000.332	9,7%	2.410.436	10,5%	2.514.641	9,6%
Indosiar	1.934.351	9,4%	1.928.510	8,4%	2.381.080	9,1%
AnTV	1.512.101	7,3%	1.538.287	6,7%	1.803.291	6,9%
TVOne	1.653.041	8,0%	1.495.932	6,5%	1.534.008	5,8%
Metro TV	1.167.671	5,7%	1.336.643	5,8%	1.183.673	4,5%

Sumber: Media Scene 2008-09

% Pie = persentase dari total belanja iklan di TV.

Besarnya diskon dan bonus yang harus diberikan ini tampaknya disebabkan karena hadirnya media spesialis multinasional semacam Mindshare, Initiative Media, dan Carat yang mengelola konsolidasi belanja iklan yang besar. Mindshare, misalnya, mengkonsolidasikan belanja iklan dari klien-klien biro iklan yang berada dalam kelompok WPP, seperti Ogilvy, JWT, Grey dan Young & Rubicam. Selain itu mereka juga memperoleh klien lokal lainnya yang tertarik bergabung dengan mereka karena penawaran komisi media yang rendah, karena Mindshare mampu memperoleh diskon dan bonus yang besar bagi media (Alif, 2008).

Memahami kondisi persaingan semacam itu, pada studi kasus ini penulis menggunakan *Five Forces* sebagai tools dalam menganalisis permasalahan persaingan yang dihadapi Metro TV. Hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Rivalry among Competing Firms - Kondisi persaingan industri televisi secara umum makin mengeras. Hal ini disebabkan karena adanya begitu banyak pesaing, yang menyebabkan *rating* dan *share* masing-masing stasiun TV tergerus. Tidak hanya televisi nasional, TV lokal dan TV berlangganan juga turut memperketat iklim persaingan yang terjadi di ranah industri ini. Dengan banyaknya pesaing otomatis persaingan pendapatan iklan dan persaingan program antar stasiun televisi menjadi semakin kompleks. Terkait dengan hal tersebut, Metro TV sesuai dengan positioningnya harus terus berupaya mengungguli program berita dari sepuluh stasiun TV nasional lainnya terkait dengan dimensi faktual, aktual, tajam dan menarik serta paralel dengan trend yang terjadi di masyarakat. Ia harus mampu melaporkan breaking news dengan cepat, akurat dan menarik. Dengan mengemas program pemberitaan yang menarik dan unik, seperti program *Kick Andy*, serta program-program *breaking news* semacam laporan Tsunami dan Gempa Bumi, Metro TV dapat membangun pemirsa yang cukup luas dan dapat menciptakan ikatan emosional yang baik. Dengan melakukan pemberitaan yang relevan dengan masalah-masalah sosial dan kemasyarakatan yang dirasakan oleh khalayaknya ini maka Metro TV untuk dapat menarik perhatian pemirsa dan sekaligus pengiklan ataupun sponsor untuk program-programnya.

2. **Potential New Entrants** - Ancaman pendatang baru potensial dalam industri televisi nasional tergolong tidak tinggi. Hal ini antara lain disebabkan oleh beratnya hambatan masuk yang harus ditempuh seperti kebutuhan modal, skala ekonomis, dan regulasi pemerintah mengenai penyelenggaraan sistem penyiaran stasiun televisi jaringan yang rencananya akan diberlakukan dalam waktu dekat. Dengan demikian ancaman pendatang baru tidaklah terlalu besar.

3. **Substitute Products** - Metro TV perlu mengantisipasi kehadiran portal online sebagai salah satu medium pengganti televisi dalam hal memperoleh berita dan informasi. Kehadiran *portal online* dengan konsep *breaking news* yang dapat berganti dalam hitungan menit, bisa menjadi alternatif pemirsa televisi untuk beralih sumber informasi. Hal ini menjadi kian relevan untuk diperhatikan mengingat pemirsa muda semakin banyak menghabiskan waktunya di medium online. Dengan semakin murahannya harga komputer note book, dan semakin tersedianya jaringan online di banyak tempat, maka pemirsa muda yang merupakan *online native*, mempunyai sumber informasi yang lebih cepat dibanding televisi.
 Dengan demikian Metro TV harus mampu menyampaikan berita-beritanya dengan kedalaman, dan dramaturgi yang menarik perhatian pemirsa. Selain itu, tentunya Metro TV juga harus menyiapkan program-program yang menarik perhatian pemirsa muda, untuk dapat memastikan bahwa mereka setelah dewasa dan berusia lebih tua akan tertarik untuk menyaksikan berita-berita di Metro TV.

4. **Bargaining Power Of Suppliers** - Kekuatan tawar menawar pihak rumah produksi terhadap Metro TV tergolong lemah. Hal ini disebabkan karena sebagian besar program Metro TV diproduksi secara *in house*. Hal ini sesungguhnya merupakan kekuatan dari posisi yang diambil Metro TV, di mana anggaran untuk menyampaikan pemberitaan tidaklah sebesar biaya yang harus dikeluarkan untuk mengakuisisi program sinetron atau film-film *box office* yang umumnya ditayangkan di stasiun TV umum. Dengan terbatasnya akuisisi program dari luar memungkinkan Metro TV merancang budget pemberitaan yang lebih terencana dan terkontrol.

5. **Bargaining Power Of Buyers** - Kekuatan tawar menawar dari pihak *media agency* tergolong kuat. Hal ini disebabkan karena *media agency* banyak memegang akumulasi dana belanja iklan dalam jumlah besar. Kekuatan tawar sejumlah media spesialis multinasional memang sangat besar karena mereka memiliki dana belanja iklan yang sangat besar. Dana yang dikelola oleh Mindshare, yang mengkonsolidasikan belanja iklan dari klien-klien biro iklan terkemuka semacam Ogilvy, JWT, Grey dan Young Rubicam sangatlah besar. Ditambah lagi dari klien-klien biro iklan lain yang tertarik untuk bergabung dengan Mindshare menyebabkan mereka memiliki daya tawar yang sangat besar dan mampu mendikte media yang tidak memiliki *resources* yang seimbang.
 Menghadapi kenyataan yang sangat keras semacam itu Metro TV harus mampu memetakan khalayak pemirsanya sebagai khalayak yang mewakili SES AB+, atau kelompok menengah ke atas yang memang peduli dengan berita mengenai masalah bisnis, sosial dan politik. Kelompok semacam ini jumlahnya memang tidak terlalu besar dibanding SES BCD, namun mewakili kelompok yang memiliki pengaruh dan daya beli yang besar.

Selain itu Metro TV harus kreatif dalam menciptakan program yang mampu membangkitkan sinergi dengan kegiatan bisnis yang diharapkan akan bersedia menjadi sponsor bagi program-program semacam itu. Maraknya kegiatan pemasaran politik memberikan peran strategis kepada Metro TV sebagai TV berita. Selain itu, pentingnya kegiatan kepedulian sosial dilakukan oleh perusahaan merupakan hal strategis yang dapat digarap oleh Metro TV dalam memberikan peluang program-program komunikasi korporat ditayangkan di televisi. Dengan demikian, kejelian dalam merancang program korporasi yang subtil dan menarik menjadi sangat penting.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian kualitatif yang telah dilakukan serta analisa pada bab sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa:

- a. Strategi positioning televisi berita telah membuat Metro TV berada pada ceruk pasarnya tersendiri. Sebuah diferensiasi yang berhasil membedakannya dengan stasiun TV yang lain. Meskipun demikian, positioning ini memberikan konsekuensi perolehan revenue yang tidak semasih stasiun televisi general lainnya. Namun dengan melakukan penerapan strategi efisiensi biaya produksi, dimana ketergantungan dari pemasok sangat rendah, bisa menjadi alternatif bagi Metro TV guna meraih profit dan bertahan di persaingan industri pertelevisian saat ini.
- b. Metro TV telah membangun positioning yang kuat sebagai *news TV* di benak masyarakat. Brand Metro TV telah begitu kuat diasosiasikan dengan televisi berita pertama di Indonesia. Ini menjadi salah satu kekuatan Metro TV yang tidak mudah ditandingi oleh kompetitornya. Meskipun demikian Metro TV harus terus meningkatkan kualitas pemberitaannya, terutama dalam menggarap kecepatan (*breaking news*) maupun dramaturgi yang memungkinkan terciptanya *emotional bonding* dengan pemirsa. Selain itu program-program yang menarik bagi pemirsa muda harus terus dikembangkan untuk memastikan pemirsa muda yang dibesarkan oleh medium *online* tetap tertarik untuk menyaksikan berita di televisi.
- c. Melalui *positioning concept* dan *positioning strategy* sebagai stasiun TV berita, Metro TV dapat terus menjaga konsistensi untuk bermain di area audience SES AB khususnya kelompok profesional dan pengusaha yang merupakan target potensial Metro TV. Hal ini merupakan kekuatan dalam bersaing, terutama jika pemirsa betul-betul dapat dipetakan sosoknya dan dapat dilibatkan dalam sejumlah kegiatan aktivasi merek dari pengiklan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alif, M. Gunawan. (2009). Country Media Review: Hyper-Competition that Change the Marketing Communication. *Media Scene*, Vol. 20, p32-36
- Alif, M. Gunawan. (2008). Indonesian Media And Advertising Review. *Media Scene*, Vol.19, p40-43.
- Alif, M. Gunawan. (2008). Perjalanan Komunikasi Pemasaran Indonesia. *Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia*, p 431-448, Jakarta: Kompas.

- Annual Report PT Indosiar Karya Media Tbk.* (2007).
- Annual Report PT Rajawali Citra Televisi Indonesia.* (2007).
- Annual Report PT Surya Citra Media Tbk.* (2007).
- Anonim. (2008). Komedi di Depan Mesin Kopi., *Kompas*, 5 Oktober, p22
- Belch, George & Belch, Michael. (2007). *Advertising and Promotion : An Integrated Marketing Communications Perspective*. 7th edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,
- Craven, Niegel. (2006). *Strategic Marketing*. 8th Edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,
- Daymon, Holloway. (2008). *Metode-Metode Riset Kualitatif*, (diterjemahkan oleh: Cahya Wiratama) Yogyakarta: Bentang Pustaka.
- Duncan, Tom. (2005). *Principles of Advertising & IMC*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,
- Koespradono, Gantyo. (2008). *Kick Andy, Kumpulan Kisah Inspiratif*. Yogyakarta: Bentang Pustaka.
- Kotler, Phillip & Keller, Kevin Lane. (2006). *Marketing Management*. 12th edition. Prentice Hall.
- Media Planning Guide*. (2008). Jakarta: Perception Media.
- Television Advertising Expenditures Leading – Earners 2003 – 2007. (2008). *Media Scene*, Vol.19.
- Media Scene*. (2008/2009). Vol. 20.
- Majalah Cakram Fokus Edisi Televisi dan Griya Produksi – 08/2007
- Majalah Cakram Fokus Edisi TV Berlangganan & Asia Media Pacific Media Forum – 004 / Juni 2008.
- Nugroho, Garin. (2005). *Seni Merayu Massa, Kompas*. Jakarta.
- Porter, Michael. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- Straubhaar, J & LaRose, R. (2004). *Media Now: Understanding Media, Culture and Technology*, 4th edition, Singapore: Thomson Learning, Inc.,

Thompson, Arthur, Strickland, A.J, Gamble, John E. (2008). *Crafting and Executing Strategy*. 16th edition, New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.,

http://lotusmedia.multiply.com/journal/item/4/3_POIN_dalam_INVESTASI_AWAL_DUNIA_PENYIARAN

<http://www.atvli.com/>

<http://www.tvri.co.id/>

<http://www.sctv.co.id/company/pages.php?id=1>

<http://www.an.tv/pages.php?page=profil>

<http://www.rcti.tv/page/profil-perusahaan>

http://www.trans7.co.id/trans7new/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=356

<http://www.globaltv.co.id/v2/index.php>

www.tpi.tv

<http://www.tvone.co.id/>

<http://www.transtv.co.id/>

<http://www.metrotvnews.com/>