

Penerapan Manajemen Strategi Penyiaran dalam Dakwah

Mochammad Dawud

Institut Agama Islam Negeri Jember
nagakecil2000@gmail.com

Abstract

Managing broadcasting television is not the same as managing companies in general. Moreover if there is a da'wah mission. Management concepts are not necessarily applicable in broadcasting management. Integrating it means balancing the interests of the media owner and the public as the audience as well as the owner of the rights to the frequency managed by the broadcast media. While broadcasting media must continue to function as a means of entertainment, information, public services and economic functions. Broadcasting media management places more emphasis on planning, which include positioning, segmentation, targeting, formatting and programming. The rest, broadcasting management concepts are almost the same as management in general. In the end, concepts in the political economy of the media remain decisive in winning audience choice, including the broadcasting media which carrying da'wah mission. These concepts include: commodification, spatialization and structuration.

Keywords: Management, Broadcasting Strategic Management, Da'wah Broadcasting

Abstrak

Mengelola penyiaran televisi tidak sama dengan mengelola perusahaan pada umumnya. Apalagi jika ada misi dakwah. Konsep manajemen belum tentu dapat diterapkan dalam manajemen penyiaran. Mengintegrasikan berarti menyeimbangkan kepentingan pemilik media dan publik sebagai penonton serta pemilik hak atas frekuensi yang dikelola oleh media penyiaran. Sedangkan media penyiaran harus tetap berfungsi sebagai sarana hiburan, informasi, pelayanan publik dan fungsi ekonomi. Manajemen media penyiaran lebih menekankan pada perencanaan, yang meliputi *positioning*, segmentasi, *targeting*, *formatting* dan *programming*. Selebihnya, konsep manajemen penyiaran hampir sama dengan manajemen pada umumnya. Pada akhirnya, konsep ekonomi politik media tetap menjadi penentu dalam memenangkan pilihan khalayak, termasuk media penyiaran yang mengusung misi dakwah. Konsep-konsep tersebut meliputi: komodifikasi, spesialisasi dan strukturasi.

Kata kunci: Manajemen, Manajemen Strategis Penyiaran, Penyiaran Dakwah

Pendahuluan

Mengelola Lembaga penyiaran televisi sebagai sebuah industri tidaklah sama dengan mengelola perusahaan pada umumnya. Lebih-lebih jika televisi tersebut mengemban misi dakwah atau syi'ar. Meskipun tujuan akhir dari pengelolaan industri televisi ada keuntungan namun gaya dan karakternya berbeda dengan perusahaan penyedia barang-barang konsumsi untuk masyarakat lainnya. Mengelola televisi membutuhkan strategi khusus yang disebut manajemen industri media penyiaran.

Morissan menyebutkan bahwa mengelola televisi setidaknya ada empat pilar, diantaranya pilar program, teknik, manajemen dan marketing. Perbedaan ini jelas terlihat apabila dibandingkan dengan strategi mengelola perusahaan yang lain. Meski pada prinsip azas-azas manajemen yang dilakukan secara garis besar terdapat kesamaan, yakni perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pengendalian.¹

Demikian juga dengan Lembaga penyiaran televisi yang berbasis dakwah atau bersiaran religi. Tidak banyak televisi yang mengambil segmentasi religi mampu bertahan di tengah persaingan industri televisi yang padat modal. Manajemen industri media penyiaran bukanlah ilmu yang hanya bisa diaplikasikan terhadap Lembaga penyiaran televisi yang mempunyai visi dan segmentasi umum, melainkan juga terhadap televisi yang membawa misi dakwah. Konsep-konsep manajemen media massa apabila diterapkan akan mampu memberikan kerangka acuan kerja dan perencanaan yang mendetil demi mencapai tujuan perusahaan media.

Televisi, sebagaimana ditulis Robin Brown, memiliki dampak yang luar biasa. Ia bisa menjelajah dari perkotaan hingga ke pedesaan dan memperngaruhi masyarakat desa bahkan sampai kepada kelompok masyarakat yang berusia lanjut sekalipun.² Raymond Williams menyebutkan bahwa televisi adalah teknologi komunikasi massa. Penggunaan kata massa yang terkesan deskriptif adalah problem perbenturan (*contentious problem*) dari relasi-relasi sosial yang riil yang di dalamnya sistem-sistem komunikasi moderen beroperasi.³

Penerapan konsep-konsep manajemen media penyiaran dalam televisi dakwah bisa jadi sebuah alternative dalam melakukan pembiayaan dan pengelolaan televisi dakwah. Sehingga, keberlanjutan (*sustainability*) televisi dakwah tidak hanya mengandalkan iuran atau sumbangan dari pihak-pihak tertentu saja, melainkan juga pembiayaan secara professional. Yang pada ujungnya juga memunculkan prinsip-prinsip dan sikap profesionalitas dalam menjalankan media penyiaran.

¹ Morissan, *Manajemen Industri Media Penyiaran, Manajemen Industri Media Penyiaran: Strategi Mengelola Radio dan Televisi*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 114.

² Robin Brown dalam *Boundaries in Question*, editor: John McMillan dan Andrew Linklater, (USA: Pinter Publisher's London & New York, 1995), hal. 54.

³ Raymond Williams, *Televisi, terjemahan dari buku Television: Technology and Cultural Form*, (Yogyakarta: Resist Book, 2009), hal 166.

Konsep-konsep Manajemen dan Manajemen Penyiaran

Industri penyiaran merupakan salah satu bisnis di bidang jasa. Bisnis ini lebih menantang dan lebih sulit apabila dibandingkan dengan jenis bisnis yang lain. Selain menuntut kreativitas, bisnis ini juga menuntut permodalan yang besar dan mekanisme kerja yang ekstra keras. Mengelola media penyiaran pada dasarnya adalah mengelola manusia. Keberhasilan media penyiaran sebenarnya lebih banyak ditentukan oleh tiga pilar utama dalam manajemen penyiaran. Mereka diantaranya adalah aspek program, teknik dan pemasaran.

Seperti halnya industri di bidang jasa lainnya, pada umumnya keberhasilan media penyiaran bergantung pada kualitas para pekerja di ketiga aspek yang sudah disebutkan di atas. Namun, ada beberapa hal lain yang lebih menentukan lagi, yakni kemampuan memimpin dan mengelola sumber daya yang ada. Baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, seperti anggaran, dukungan peralatan dan sebagainya. Peter Pringle bahkan menyebutkan bahwa tidak banyak posisi manajemen perusahaan yang memberikan tantangan setara dengan mengelola stasiun radio dan televisi lokal.⁴ Ada beberapa hal yang dihadapi oleh seorang manajer perusahaan penyiaran. Hal yang pertama adalah, media penyiaran dalam kegiatan operasionalnya harus mampu memenuhi harapan pemilik dan pemegang saham untuk menjadi perusahaan yang sehat dan mampu menghasilkan keuntungan. Meski demikian, di sisi yang lain ada hal yang kedua, yakni media penyiaran harus mampu memenuhi keinginan masyarakat yang menjadi penonton/pendengarnya. Hal ini terjadi karena media penyiaran menggunakan spektrum frekuensi yang harus mendapatkan ijin dalam penggunaannya.

Memadukan dua hal tersebut bukanlah sesuatu yang mudah karena menyeimbangkan antara memenuhi kepentingan pemilik media dengan kepentingan publik sebagai penonton sekaligus pemilik hak atas frekuensi yang dikelola oleh media penyiaran. Sehingga hal itu memberikan tantangan tersendiri bagi pengelola media penyiaran. Selain itu, media penyiaran juga memiliki berbagai fungsi, diantaranya sebagai fungsi hiburan, informasi dan pelayanan publik, serta fungsi ekonomi dalam hal sebagai tempat beriklan dan mendatangkan keuntungan. Tantangan lainnya adalah persaingan antara media yang satu dengan yang lain. Bukan hanya sesama media penyiaran, melainkan juga dengan media yang lain, seperti media dalam jaringan (*online*), dan media cetak. Persaingan yang lebih ketat tentu berasal dari sesama media penyiaran. Karena, jumlah media penyiaran yang semakin bertambah kian hari dan memunculkan kompetisi mulai dari program, *target audience* dan sebagainya.

Sebagai sebuah entitas bisnis, media penyiaran dikelola dengan ilmu manajemen. Tidak ada satupun media penyiaran yang sukses dibiarkan begitu saja.

⁴ Peter K. Pringle, Michael F. Star, *Electronic Media Management (Fifth Edition)*, (Boston: Focal Press, 2006), hal. 2.

Bahkan yang bertahun-tahun tidak menunjukkan *performance* bisnis yang bagus pun menerapkan konsep-konsep manajemen. Lebih-lebih media penyiaran yang sukses dan berhasil meraup keuntungan yang besar. Dengan melaksanakan prinsip-prinsip manajemen, maka aspek-aspek utama dan penunjang dalam perusahaan media bisa dijalankan. Setiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dikerjakan. Masing-masing memiliki porsi sendiri-sendiri sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pembagian kerja dan pendistribusian sumber daya melalui pola-pola manajemen diperlukan agar:

1. Tercapai tujuan. Tujuan perusahaan harus diraih sesuai dengan prioritas-prioritas yang telah ditentukan di awal. Di sinilah diperlukan adanya manajemen agar tujuan-tujuan tersebut bisa dicapai melalui tahapan-tahapan yang sudah disepakati atau diputuskan oleh manajemen perusahaan.
2. Terjaga keseimbangan. Diterapkannya manajemen dalam perusahaan akan bisa menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasara-sasaran dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
3. Tercapai Efisiensi dan Efektivitas. Kesuksesan sebuah organisasi bisa diukur dengan berbagai macam cara. Namun hal yang paling mudah dijadikan indikator dalam keberhasilan organisasi adalah patokan efisiensi dan efektivitas.⁵

Banyak ahli yang telah mendefinisikan tentang arti manajemen. Antara yang satu dengan yang lain tentu tidak sama. Namun ada benang merah yang bisa ditarik dari pendefinisian manajemen, yakni sebuah proses dalam mengelola sebuah organisasi. Seperti yang disebutkan oleh Schoderbek, Cosier dan Aplin, yang memberikan definisi manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pihak-pihak lain.⁶ Ada juga pendapat dari Stoner menyatakan bahwa manajemen merupakan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.⁷ Pandangan lain dikemukakan Pringle, Jennings dan Longenecker yang lebih menekankan pada aspek sumber daya (*resource acquisition*) dan kegiatan koordinasi. Manajemen didefinisikan sebagai memperoleh dan mengombinasikan sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik untuk mencapai tujuan utama organisasi, yaitu menghasilkan suatu barang atau jasa yang diinginkan sebagian segmen masyarakat.⁸

Howard Carlisle mengemukakan pengertian manajemen yang lebih

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta: BPPE, 1994), hal. 17.

⁶ Peter P. Schoderbek, Richard A. Cosie, dan John A. Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition, (Business Publication, 1985), hal. 8.

⁷ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hal. 8.

⁸ Charles D. Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, (Columbus, Ohio: Merrill Publishing Co., 1988), hal. 4.

menekankan pada pelaksanaan fungsi manajer, yaitu; mengarahkan, mengoordinasikan dan memengaruhi operasional suatu organisasi agar mencapai hasil yang diinginkan serta mendorong kinerjanya secara total.⁹ Senada dengan Carlisle, Wayne Mondy memberikan definisi manajemen yang lebih menekankan pada faktor manusia dan materi. Ia menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memengaruhi dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi melalui koordinasi penggunaan sumber daya manusia dan materi.

Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi. Keahlian tersebut meliputi :

1. Keahlian teknis (*Technical skills*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, mendesain bangunan, membuat *lay out* perusahaan, dan lain sebagainya.
2. Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat (*Human Relation skills*), yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat. Di antara contoh keahlian ini misalnya adalah keahlian dalam bernegosiasi, memotivasi, meyakinkan orang, dan lain sebagainya.
3. Keahlian Konseptual (*Conceptual skills*) , yaitu keahlian dalam berfikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi di masa yang akan datang.

Selain tiga keahlian di atas, seorang manajer juga dituntut memiliki keahlian berikut :

1. Keahlian dalam Pengambilan Keputusan (*Decision Making-Skills*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.
2. Keahlian dalam Mengelola Waktu (*Time Management Skills*), yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.
3. Keahlian dalam Manajemen Global (*Global Management Skills*), yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, akan tetapi juga lintas negara bahkan lintas budaya.
4. Keahlian dalam hal teknologi (*Technological Skills*), yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi. Keseluruhan keahlian tersebut tentunya perlu untuk dimiliki oleh setiap manajer sekiranya ingin mewujudkan tujuan organisasinya. Terlebih jika dikaitkan

⁹ Howard M. Carlisle, *Management Essentials : Concepts for Productivity and Innovation, 2nd Edition*, (Chicago: Science Research Associates, 1987), hal. 10.

dengan persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan.

Bagi manajer lini pertama, bobot yang terbesar adalah keterampilan teknis diikuti keterampilan manusiawi lalu keterampilan konseptual. Semakin ke arah manajer puncak, bobot terbesar adalah keterampilan konseptual, diikuti keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis. Pada praktiknya, sangat jarang seseorang dapat menguasai secara sekaligus berbagai keahlian manajemen tersebut. Pada praktiknya berbagai keahlian tersebut diperlukan dalam kegiatan bisnis berdasarkan peran dan tugas masing-masing orang dalam sebuah organisasi bisnis. Tugas dan peran dari setiap orang tersebut secara organisasional dibagi menjadi beberapa tingkatan yang dinamakan sebagai tingkatan-tingkatan manajemen atau hirarki manajemen. Dilihat dari tingkatan organisasi, manajemen dibagi dalam 3 tingkatan yaitu:

1. Manajemen Puncak (*Top Management*).

Manajer bertanggungjawab atas pengaruh yang ditimbulkan dari keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Misal: Direktur, wakil direktur, direktur utama. Keahlian yang dimiliki para manajer tingkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan merumuskan konsep untuk dilaksanakan oleh tingkatan manajer dibawahnya.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*).

Manajemen menengah harus memiliki keahlian interpersonal/manusiawi, artinya keahlian untuk berkomunikasi, bekerjasama dan memotivasi orang lain. Manajer bertanggungjawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Misal: manajer wilayah, kepala divisi, direktur produk.

3. Manajemen Bawah/Lini (*Low Management*).

Manajer bertanggung jawab menyelesaikan rencana-rencana yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Pada tingkatan ini juga memiliki keahlian yaitu keahlian teknis, artinya keahlian yang mencakup prosedur, teknik, pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus. Misal: supervisor/pengawas produksi, mandor.

4. *Operatives*.

Menjalankan kegiatan-kegiatan implementatif sesuai yang ditugaskan oleh top manajemen melalui *Middle managers* dan *First line managers* (Para pekerja teknis) Perbedaan tingkatan manajemen mempengaruhi fungsi manajemen yang dilakukan. Ada dua fungsi manajemen yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif. Semakin rendah jabatan, maka lebih banyak mengerjakan fungsi manajemen operatif. Sedangkan semakin tinggi jabatan, lebih banyak menggunakan fungsi administratif.

Masing-masing rantai manajemen mempunyai domain dan karakteristik

keahlian manajerial yang berbeda, juga di bidang dimensi waktu perencanaan serta Proses Manajemen. Semakin tinggi jenjang manajemen maka semakin strategik proses manajemen dan berdimensi jangka panjang, oleh karena itu membutuhkan keahlian manajerial yang lebih bersifat konseptual.

Sebaliknya, semakin rendah jenjang manajemen maka proses manajemen semakin taktis dan berdimensi waktu pendek sehingga keahlian manajerial juga semakin fokus kepa domain fungsi operatif manajemen.

Hubungan antar jenjang manajemen dijalin oleh rantai manajemen yaitu manajer-manajer fungsi. Peran manajemen sebagai proses Perencanaan hingga Pengendalian sangat krusial agar semua anggota organisasi bergerak dan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi. Manajer pada berbagai tingkat hirarki mengisi peran manajerial yang berbeda. Peran ini dikategorikan oleh peneliti Henry Mintzberg, dan mereka dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis utama: *decisional*, *interpersonal*, dan *informasi*.

1. Peran *Interpersonal*, yaitu hubungan antara manajer dengan orang yang ada di sekelilingnya, meliputi ;
 - a. *Figurehead*/Pemimpin Simbol : Sebagai simbol dalam acara-acara perusahaan,
 - b. *Leader*/Pemimpin : Menjadi pemimpin yang memberi motivasi para karyawan / bawahan serta mengatasi permasalahan yang muncul,
 - c. *Liaison*/Penghubung : Menjadi penghubung dengan pihak internal maupun eksternal.
2. Peran *Informasi* adalah peran dalam mengatur informasi yang dimiliki baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, meliputi ;
 - a. *Monitor*/Pemantau : Mengawasi, memantau, mengikuti, mengumpulkan dan merekam kejadian atau peristiwa yang terjadi baik didapat secara langsung maupun tidak langsung,
 - b. *Disseminator*/Penyebarnya : Menyebarkan informasi yang didapat kepada para orang-orang dalam organisasi, *Spokeperson* / Juru Bicara : Mewakili unit yang dipimpinnya kepada pihak luar
3. Peran *Pengambil Keputusan* adalah peran dalam membuat keputusan baik yang ditentukan sendiri maupun yang dihasilkan bersama pihak lain, meliputi ;
 - a. *Entrepreneur*/Kewirausahaan : Membuat ide dan kreasi yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kinerja unit kerja,
 - b. *Disturbance Handler*/Penyelesai Permasalahan : Mencari jalan keluar dan solusi terbaik dari setiap persoalan yang timbul,
 - c. *Resource Alligator* / Pengalokasi Sumber Daya : Menentukan siapa yang menerima sumber daya serta besar sumber dayanya,
 - d. *Negotiator*/Negosiator : Melakukan negosiasi dengan pihak dalam dan luar untuk kepentingan unit kerja atau perusahaan.

Tidaklah mudah untuk dapat melaksanakan semua peran ini, dibutuhkan kompetensi khusus yang bisa membedakan seorang manajer dan bukan manajer. Kompetensi secara harfiah berarti kemampuan atau kecakapan. Secara umum istilah kompetensi diartikan sebagai “*capability to performs*”. Kompetensi sumberdaya manusia dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. kompetensi yang bersifat visible seperti kompetensi pengetahuan dan kompetensi keahlian;
- b. kompetensi yang bersifat invisible seperti konsep diri, sifat dan motif, yang kesemuanya dapat dikategorikan dalam variabel sikap (*attitude*).

Robbins mengemukakan bahwa salah satu bentuk kompetensi sumberdaya manusia yang merupakan *biographical characteristic* adalah kemampuan (*ability*) yang terdiri dari *intellectual ability* dan *physical ability*. Secara komprehensif, kompetensi memiliki empat variabel, yaitu

- a. *knowledge* (pengetahuan);
- b. *skill* (keahlian/keterampilan);
- c. *ability* (kemampuan) dan;
- d. *attitude* (sikap).

Keempat kompetensi ini bila diintegrasikan dalam sebuah model seringkali disebut dengan *Human Resource (HR) Competency Model* (Model Kompetensi SDM). Model ini merangkum keempat variabel kompetensi dan menjelaskan bahwa variabel *knowledge* menjadi variabel basis yang memberikan pengaruh yang bersifat korelasional kepada ketiga variabel lainnya yaitu *ability, skill and attitude*.¹⁰

Spencer and Spencer menjelaskan bahwa kompetensi merupakan dimensi yang mengakar dari seseorang yang berhubungan dengan kinerja, sehingga membagi karakteristik kompetensi menjadi 5 (lima) karakteristik, dan Kelima karakteristik inilah yang akan membedakan dan menentukan antara orang yang mempunyai kinerja yang superior atau rata-rata, atau kinerja yang efektif dengan yang tidak efektif, yaitu :

- 1) Motif (*Motives*), merupakan sesuatu di mana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
- 2) Watak (*Traits*), merupakan karakteristik mental seseorang dan konsistensi respon terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau informasi tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stress, atau ketabahan.
- 3) Konsep Diri (*Self Concept*), merupakan tingkah laku, nilai, atau image diri pada seorang individu.
- 4) Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu suatu informasi spesifik yang dimiliki seseorang.

¹⁰ Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior, 9th Ed.* (New Jersey: Prentice Hall International. 2001), hal. 76.

- 5) Keahlian (*Skills*), yaitu kemampuan seorang individu untuk melakukan aktivitas fisik dan mental.¹¹

Kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk mencapai kinerja tinggi dalam bidang pekerjaannya. Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi yang menjadi tuntutan setiap perusahaan terhadap seseorang akan sangat berbeda antara perusahaan dengan perusahaan lainnya. Pemodelan kompetensi dapat dilakukan secara integratif dalam satu kerangka sistem sumberdaya manusia organisasi. Cara ini dapat membantu hubungan vertikal dalam mencapai tujuan organisasi, membangun konsistensi dan harmoni lebih dari aktivitas biasanya dan hal ini dapat mempengaruhi kinerja seseorang atau pencapaian kinerja sebuah organisasi.

Kompetensi menyediakan dasar penyeleksian dan sistem promosi yang diharapkan dari seorang kandidat mengenai skill yang diharapkan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perspektif yang lebih sederhana, Morgan sebagaimana dikutip Ernie T. Sule dan Kuniawan mengemukakan tiga macam peran pemimpin yang disebutnya dengan “3A”, yakni *alighting* (menyalakan semangat pekerja dengan tujuan individunya), *aligning* (menggabungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga setiap orang menuju ke arah yang sama), serta *allowing* (memberikan keleluasaan kepada pekerja untuk menantang dan mengubah cara mereka bekerja).¹²

Para manajer seringkali terpaku pada kesibukan untuk mendorong dan memotivasi staf-stafnya untuk memenuhi target kerja mereka. Tidak terpikir oleh para manajer untuk menyiapkan bawahan guna mengenal dan mencoba tugastugas seorang manajer. Unit SDM pun kadang tidak memandang perlu adanya pembekalan sebelum seseorang berpindah jabatan dari tingkatan staf menjadi manajer. Pembekalan lebih sering dilakukan ketika seseorang sudah menempati posisi manajer. Berdasarkan pengalaman para manajer dalam menjalankan organisasi maupun kenyataan yang bisa didapat di lapangan, manajemen dapat dipahami sebagai sebuah pengetahuan sekaligus juga pengalaman. Oleh karena itu, bagi mereka yang ingin menjadi seorang manajer, maka kedua aspek dari manajemen, yaitu pengetahuan dan pengalaman perlu untuk dikuasai secara bersamaan, oleh karena itu disebutkan bahwa seorang pemimpin merupakan elemen yang sangat vital dalam menentukan maju mundurnya sebuah organisasi, sebab sebesar apapun sebuah organisasi kalau tidak dipimpin oleh seorang pemimpin yang mempunyai otoritas, legalitas dan kredibilitas yang bagus akan

¹¹ Spencer, L.M and Spencer, S.M, *Competence at Work*, (Toronto: John Wiley & Sons, Inc, 1993), hal 46.

¹² Ernie T. Sule & Kurniawan. *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2006), hal. 49.

mengalami perkembangan yang mandul (statis).

Adapun hal lainnya yang sangat mendukung perkembangan sebuah organisasi adalah manajemen, yakni bagaimana seorang pemimpin dapat memahami dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan dan semua unsur-unsur dalam sebuah organisasi. Dengan demikian dapatlah dikemukakan bahwa kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer merupakan inti dari manajemen. Melalui manajemen semua kegiatan dikoordinir dan diarahkan menuju kepada tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen ada pada setiap tingkat organisasi.

Salah satu rahasia kesuksesan seorang manajer adalah ketika dia mampu mengetahui semua harapan dan impian dari para bawahannya di kantor. Lalu, ia dengan sikap bijak dan profesional membangun jalan terang buat setiap karyawan di kantor, agar mereka bisa mewujudkan mimpi dan harapan dari karir kerjanya secara cemerlang. Hal ini hanya mungkin dilakukan jika kita memiliki semua kompetensi yang sudah dijelaskan di atas.

Seorang manajer yang baik harus memiliki kompetensi yang mencakup unsur ilmu pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Ketiga unsur ini merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Manajer dalam organisasi merupakan individu yang paling menentukan keberhasilan / kegagalan proyek. Karena dalam hal ini manajer adalah orang yang memegang peranan penting dalam mengintegrasikan, mengkoordinasikan semua sumber daya yang dimiliki dan bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dalam pencapaian sasaran organisasi.

Fungsi-Fungsi Manajemen Penyiaran

Dalam perusahaan media penyiaran, seorang manajer umum (*General Manager*) bertanggung jawab kepada pemilik atau komisaris perusahaan. Ia mengkoordinasikan dan menjalankan segala sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, ia memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan/*planning*

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang saat perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.¹³

Dalam penerapan fungsi manajemen media massa terdapat satu hal yang

¹³ Morissan, *Manajemen Industri Media Penyiaran: Strategi Mengelola Radio dan Televisi*, (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 130

penting dalam kegiatan awal dari media penyiaran tersebut, yaitu perencanaan. Dalam menjalankan perencanaan tersebut terdapat kegiatan yang harus dilakukan seperti *Segmentating, Targetting, Positioning, Formatting, dan Programming*.

Penentuan format media penyiaran dilakukan dengan strategi (S-T-P-F-P) *Segmentating, Targetting, Positioning, Formatting, dan Programming* yang disusun melalui visi dan misi. Visi dan misi tersebut menjadi personalitas siaran dan tergambar dalam tagline media penyiaran/televisi.¹⁴

a. Positioning

Positioning adalah tindakan merancang penawaran dan citra perusahaan sehingga menempati suatu posisi kompetitif yang berarti dan berbeda dalam benak sasarannya.¹⁵ Rhenald Kasali mendefinisikan positioning sebagai strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen agar produk atau merek atau nama kita mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan, terhadap produk atau merek nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif.¹⁶ Sementara Kotler dan Armstrong mengemukakan bahwa positioning adalah bagaimana cara suatu produk didefinisikan oleh konsumen melalui sifat pentingnya, tempat dibenak konsumen yang dimiliki oleh produk tersebut relatif terhadap produk pesaingnya.¹⁷ Sedangkan positioning menurut Sutisna adalah cara pemasar untuk menanamkan citra, persepsi dan imajinasi atas produk yang ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi.¹⁸

b. Segmentasi

Segmentasi adalah pemilahan khalayak potensial berdasar segmen-segmen tertentu sebagai upaya untuk membantu pemrograman agar mengetahui kebutuhan-kebutuhan penonton, sehingga media penyiaran dapat mengeksplorasi kreativitas dan membuat program semenarik mungkin.¹⁹

Untuk membuat segmentasi dan menentukan khalayak/*audience*, sama halnya dengan menentukan pasar yang ingin dijadikan konsumen, adapun dasar-dasar untuk membuat segmentasi pasar konsumen, menurut Kotler adalah sebagai berikut:²⁰

¹⁴ Masduki, *Menjadi Broadcaster Professional*, (Yogyakarta : LKiS Pelangi Aksara, 2004), hal. 36.

¹⁵ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 408.

¹⁶ Rhenald Kasali, *Membidik Pasar Indonesia*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004), hal. 127

¹⁷ Philip Kotler dan Gary Armstrong, *Marketing Management*, (Jakarta : Prenhallindo, 2001), hal. 59.

¹⁸ Sutisna, *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 258

¹⁹ Masduki, *Op. Cit.*, hal. 36.

²⁰ Kotler, *Op. Cit.*, hal. 300.

- 1) Segmentasi geografis, yaitu segmentasi yang mengharuskan pembagian pasar menjadi unit-unit geografis yang berbeda seperti negara, negara bagian, wilayah, provinsi, kota atau lingkungan rumah tangga. Perusahaan dapat beroperasi di semua wilayah geografis, tetapi lebih memperhatikan perbedaan kebutuhan dan keinginan yang ada dalam segmen tersebut.
- 2) Segmentasi demografis, yaitu segmentasi yang dilakukan dengan cara membagi pasar menjadi kelompok-kelompok berdasarkan variabel-variabel demografis, seperti usia, ukuran keluarga, jenis kelamin, penghasilan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan, dan kelas sosial. Variabel demografis ini merupakan dasar yang paling banyak digunakan dalam membuat kelompok pelanggan, karena variabel ini sangat berhubungan dengan preferensi dan tingkat pemakaian.
- 3) Segmentasi psikografis, yaitu segmentasi yang mengelompokkan pembeli berbeda berdasarkan gaya hidup atau kepribadian akan nilai.
- 4) Segmentasi perilaku, yaitu segmentasi yang membagi khalayak menjadi kelompok - kelompok berdasarkan pengetahuan, sikap, pemakaian, atau tanggapan mereka terhadap suatu produk.

Segmentasi akan membangun suatu persepsi bahwa televisi memiliki satu ruang publik khusus dan menciptakan satu ruang yang interaktif sehingga semakin besar kemungkinan mempermudah memenuhi kebutuhan segmentasi yang memperkuat arah positioning.

c. Targeting

Targeting adalah pemilihan khalayak pendengar yang menjadi sasaran dan bagaimana media menentukan klien dari media penyiaran agar dapat bekerjasama dalam hal apapun. Hal ini menjelaskan bahwa media penyiaran memiliki dua targeting yaitu *audience* (khalayak) dan klien (pengiklan).²¹ Targeting terhadap pengiklan selanjutnya menjadi pertimbangan khusus dalam hal kemajuan media penyiaran, khususnya masalah financial sebuah stasiun televisi, hal ini juga mengacu pada pendapat Clancy dan Shumman bahwa media penyiaran harus memenuhi kriteria untuk mendapatkan sasaran target pengiklan bahwa sasaran iklan menjadi satu hal penting dalam targeting sebab mereka akan memikirkan media paling tepat untuk memasarkan produknya. Jika audiens sasaran tepat, maka pemasang iklan dapat dengan tepat untuk mempromosikan dan memperkenalkan produknya.²²

d. Formating

Format yaitu bentuk acara yang disesuaikan dengan positioning dan

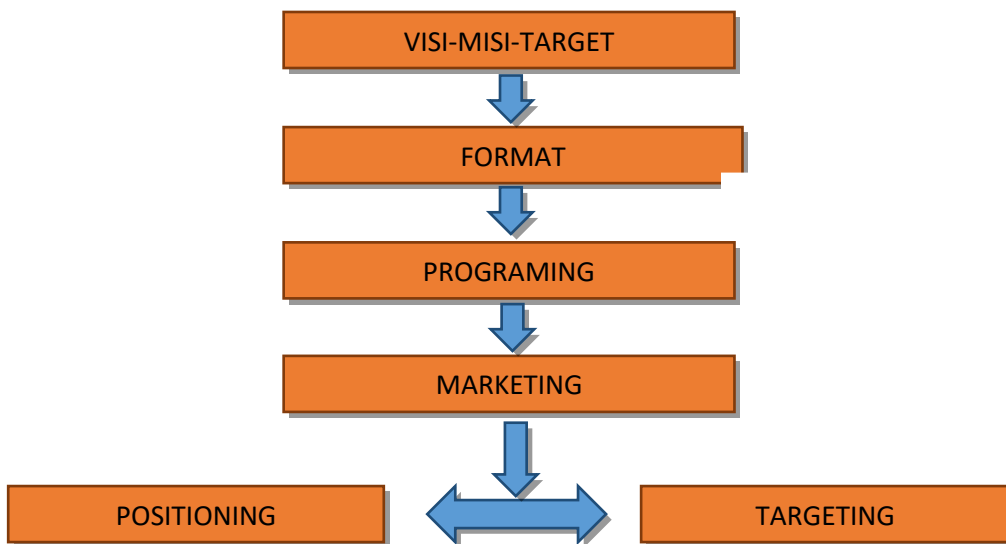
²¹ Masduki, *Op. Cit.*, hal. 36

²² Morrison, *Op. Cit.*, hal. 186

segmentasi. Formating adalah penetapan format siaran yang sekaligus menjadi identitas yang merupakan *image* untuk membedakan media penyiaran yang satu dan yang lain. Identitas atau image yang dimiliki ini akan menentukan pula positioning yang dijalankan media penyiaran.

Format stasiun diwujudkan dalam bentuk prinsip-prinsip dasar tentang apa, untuk siapa, dan bagaimana sebuah siaran dikomunikasikan kepada audiens. Menurut Lewis B. O'Donnel format stasiun lebih dari sekedar musik. Ia juga melingkupi produksi siaran, personalitas siaran, dan program siaran. Dalam sudut pandang pemasaran, format stasiun adalah penempatan posisi media penyiaran untuk membidik audiens.²³

Perumusan format dapat digambarkan sebagai berikut :



Bagan 1.
Perencanaan Media Penyiaran

Dari gambar diatas, penentuan visi dan misi yang ingin dicapai, pemahaman tentang audiens yang dituju melalui riset ilmiah untuk mengetahui apa kebutuhan dan bagaimana perilaku sosiologi-psikologis mereka. Dari sini ditentukan format stasiun apa yang relevan beserta implementasinya pada wilayah program dan pemasaran.

Dengan adanya format siaran, masing-masing stasiun akan memiliki ciri program siaran yang khas, sehingga akan melahirkan kepribadian dan stasiun yang bersangkutan. Melalui program siaran, akan terbangung dalam benak pendengar citra dari sebuah media penyiaran, dalam hal ini akan membangun jalinan kesetiaan antara audiens dan stasiun itu apabila ada kesesuaian antara citra stasiun dengan

²³ Masduki, Op. Cit., hal. 43

selera dan kecenderungan penonton.

Tujuan penentuan format adalah untuk memenuhi sasaran khalayak secara spesifik dan untuk kesiapan berkompetisi dengan media penyiaran lain di suatu lokasi siaran. Format stasiun lahir dan berkembang seiring dengan tuntutan spesialisasi siaran akibat maraknya persaingan antar media penyiaran.

e. Programming

Program dapat dianalogikan dengan produk atau barang (*goods*) atau pelayanan (*services*) yang dijual kepada pihak lain, dalam hal ini audiens dan pemasang iklan. Program adalah produk yang dibutuhkan orang sehingga bersedia mengikutinya. Program yang baik akan mendapatkan penonton yang lebih besar, sedangkan acara yang buruk tidak akan mendapatkan penonton.²⁴

Pemrograman memainkan peranan yang sangat penting di media penyiaran. Format televisi dapat menjadi ciri yang bersangkutan. Secara langsung format akan menentukan khalayaknya. Format stasiun akan dijabarkan melalui program program acara siaran. Penentuan format program siaran didasari pada segmen khalayak. Dengan sasaran yang jelas akan memungkinkan acara lebih terarah dan menarik sehingga akan memiliki nilai jual yang tinggi. Acara-acara yang disiarkan televisi pada umumnya memiliki beberapa jenis dan bentuk program siaran seperti: acara musik/hiburan, acara news/informasi, acara talkshow, acara keagamaan, drama, sinetron, film dan sebagainya. Rangkaian acara yang menarik akan diformulasikan ke dalam program yang meliputi waktu pagi, siang, sore, dan malam, bahkan dini hari. Program tersebut merupakan suatu rangkaian yang dikemas dalam satu format.

2. Pengorganisasian/*organizing*

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja.²⁵

3. Pengarahan/*directing*

Fungsi mengarahkan dan memberikan pengaruh atau memengaruhi tertuju pada upaya untuk merangsang antusiasme karyawan untuk melakukan tanggung jawab mereka secara efektif.²⁶

4. Pengawasan/*controlling*

²⁴ Morissan, *Op. Cit.*, hal. 200.

²⁵ *Ibid*, hal : 142.

²⁶ *Ibid*, hal : 154.

Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan sudah tercapai atau belum.²⁷ Menurut Robert J. Mockler pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.²⁸

Strategi Manajemen Penyiaran: Membuat Perencanaan yang Matang

Strategi pada hakekatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Strategi merupakan rencana tindakan jangka panjang yang digunakan sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya dengan harapan dapat mencapai suatu hasil yang maksimal. Sehingga, strategi memiliki arti pola-pola berbagai tujuan dan kebijaksanaan serta rencana-rencana untuk mencapai tujuan dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan sedemikian rupa dengan memperhatikan kekuatan internal dan eksternal organisasi. Tujuannya agar program yang akan dilaksanakan oleh organisasi menjadi jelas.²⁹

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.³⁰

Nawawi bahkan menyebut manajemen strategis adalah perencanaan berskala besar yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan

²⁷ *Ibid*, hal : 159.

²⁸ T. Hani Handoko, *Op. Cit.*, hal. 361.

²⁹ Effendy, Onong Uchyana, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 32.

³⁰ Pearch. Robinson, *Manajemen Strategik: formulasi, implementasi, dan pengendalian*. Binarupa Aksara: Jakarta. 1997, hal. 47-48

berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.³¹

Sedangkan Gregory G. Dees menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah kombinasi dari tiga kegiatan; analisis strategi, perumusan strategi dan strategi implementasi. Hal itu berarti manajemen strategis merupakan suatu sistem sebagai satu kesatuan yang memiliki berbagai komponen saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Dengan demikian manajemen strategis dapat dimaknai :

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi/perusahaan untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Implementasi strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarnya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Secara rinci, manajemen strategi memiliki tujuan, yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini

³¹ Nawawi. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University press. Yogyakarta. 2003, hal. 32-33

manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/ perusahaan. Karena arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

2. Membantu memikirkan kepentingan beberapa pihak, Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
3. Mengatasi setiap perubahan kembali secara merata, Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas, Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan suatu secara lebih baik dan efektif.³²

Saat menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, sebuah lembaga penyiaran harus memiliki manajemen khusus agar disukai oleh pemirsanya dan mendapatkan iklan yang memadai. Menurut Henry Fayol, manajemen merupakan proses menginterpretasikan, mengkoordinasikan sumber daya, sumber dana, dan sumber-sumber lainnya untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.³³

Persaingan Televisi : Saling Beradu dalam Konsep Ekonomi Politik Media

Media penyiaran televisi bukanlah suatu bidang yang baru dan masih sepi dari persaingan. Segala bentuk kompetisi justru ada di bidang ini. Masing-masing televisi beradu untuk menyuguhkan program-program yang terbaik, program yang laing diminati oleh masyarakat. Tujuannya tak lain dan tak bukan adalah agar mendapatkan iklan yang sebanyak-banyaknya. Fenomena pengerahan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan produk program yang yang menyedot penonton dan menyebarkanluaskannya melalui ruang publik bisa dibaca dengan menggunakan pisau analisa Ekonomi Politik Media. Usaha ini merupakan salah satu upaya untuk menemukan titik singgung yang konseptual untuk melihat keterkaitan secara massif antara pengoptimalan sumber daya TV9 dalam upaya bersaing dengan televisi-televisi yang lain.

³² M. Suwandyanto, *Manajemen Strategi dan kebijakan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hal. 23-24.

³³ Totok Djuroto, *Manajemen Penerbitan Pers Cet. III*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 96.

Jika Raymond Williams memaknai televisi sebagai *the medium is the message*,³⁴ maka dalam perspektif ekonomi politik media penyiaran, televisi tak sebatas dimaknai sebagai penyuplai pesan/informasi. Media massa adalah kelas yang mengatur. Demikianlah premis dari teori Marxis tentang posisi media dalam percaturan sistem kapitalisme modern.³⁵

Ekonomi politik media memusatkan perhatiannya pada hubungan dominasi dan penguasa ekonomi dalam mempengaruhi institusi sosial lain, termasuk media massa. Hingga hubungan kepengaruh tersebut dapat mempengaruhi sistem produksi, distribusi dan konsumsi media massa. Saling terhubung dan pengaruh ini menjadi sebuah indikasi bahwa televisi sebagai media massa telah menjadi primadona pada ranah publik. Kebutuhan masyarakat yang begitu besar terhadap media di satu sisi, serta keberagaman media massa itu sendiri di sisi lain, secara langsung maupun tidak, telah mempunyai nuansa kepentingan yang begitu kental sehingga berimbas kepada “ketidak murnian”.

Ketidakmurnian kepentingan ini dapat ditelisik melalui intervensi pemilik modal terhadap posisi media massa yang dewasa ini kian menunjukkan nuansa orientasi pasar (*market oriented*) yang begitu kental. Definisi market dalam konteks ini tak hanya dimaknai sebagaimana makna lawasnya, sehingga tak hanya sebatas pengerukan ekonomi, tetapi juga sebagai lokomotif ideologi politik oleh pemilik modal yang berkepentingan. Argumentasi ini menunjukkan buktinya dengan sangat konkrit saat pemilihan presiden pada 2014 lalu, manakala bangsa Indonesia menghadapi pemilihan umum untuk menentukan presiden, maka eksistensi televisi berita seperti Metro TV dan TV One menjadi pertarungan ideologi politik yang sangat nampak dipermukaan.

Kedua stasiun televisi nasional tersebut telah menjadi “corong sosialisasi” para calon tertentu untuk mendapatkan simpati dan empati dari masyarakat umum. Di sinilah letak kedahsyatan dan efektifitas media massa, khususnya televisi dalam mempengaruhi dan mengkonstruksi pemikiran masyarakat kelas menengah. Ironisnya, kesadaran masyarakat tentang begitu intimnya hubungan antara media massa dengan kepentingan politik dan pemilik modal sangat minim, bahkan hampir pada “titik nol”.³⁶ Sehingga, dalam membaca orientasi media massa yang bergeser dari penyuplai informasi menjadi alat propaganda politik dan penggaet ekonomi komersial, maka menjadi penting untuk mengutip pendapat salah seorang pengamat ekonomi politik media, Vincent Mosco yang pernah menyatakan:

“Political economy is the study of the social relations, particularly the power relations, that mutually constitute the productions, distribution, and

³⁴ Raymond Williams, *Op. Cit.*, hal. 175.

³⁵ Agus Sudibyo, *Op. Cit.* hal. 1.

³⁶ *Ibid*, hal. ii.

Dari perspektif di atas, Mosco menegaskan bahwa ekonomi politik media merupakan studi dalam hubungan interaksi sosial, yang merupakan bagian dari hubungan kekuatan melalui proses produksi, distribusi dan konsumen sumber berita, termasuk sumber komunikasi itu sendiri.

Mosco juga menegaskan bahwa setidaknya ia membagi tiga proses yang lazimnya digunakan untuk membuat atau memulai langkah awal dalam proses berjalannya komunikasi ekonomi politik.³⁸ Ketiga proses tersebut antara lain; *komodifikasi, spasialisai* dan *strukturasi*. Adapun penjabaran dari masing-masing item diatas yaitu;

1. Komodifikasi

Menurut Vincent Mosco, komodifikasi digambarkan sebagai cara kapitalisme guna membawa akumulasi tujuan kapitalnya. Atau dapat pula digambarkan sebagai sebuah perubahan nilai fungsi atau guna menjadi sebuah nilai tukar. Saat ini, telah banyak bentuk komodifikasi yang muncul dalam perkembangan kehidupan manusia. Karena mulai banyak juga yang dijadikan komoditas oleh manusia. Kaitan antara komodifikasi dan komunikasi diantaranya:

- 1) Proses komunikasi dan teknologinya memiliki kontribusi terhadap proses umum komodifikasi secara keseluruhan.
- 2) Proses komodifikasi yang terjadi dalam masyarakat secara keseluruhan menekan proses komunikasi dan institusinya, jadi perbaikan dan bantahan dalam proses komodifikasi sosial mempengaruhi komunikasi sebagai praktik sosial.³⁹

Lebih jauh, Mosco menjelaskan beberapa bentuk komodifikasi, yakni komodifikasi *isi/content*, komodifikasi *khalayak/audiens* dan komodifikasi *pekerja/labour*. Kemudian ada dua bentuk komodifikasi lain yang menjadi bagian dari komodifikasi audiens, yakni komodifikasi *instrinsik* dan komodifikasi *ekstrinsik*.

Komodifikasi *content* atau isi media komunikasi adalah komoditas pertama dari sebuah media massa. Proses komodifikasi ini dimulai ketika pelaku media mengubah pesan melalui teknologi yang ada menuju sistem interpretasi manusia yang penuh makna hingga menjadi pesan yang *marketable*.

Yang pasti akan terjadi keseragaman bentuk dan isi media untuk dapat menarik perhatian khalayak. Konten media dibuat sedemikian rupa sehingga agar

³⁷Vincent Mosco, *The Political Economy of Communication*, (Singapore: SAGE Publications Asia-Pacific), hal.2.

³⁸*Ibid*, hal. 1.

³⁹*Ibid*, hal. 12.

benar-benar menjadi kesukaan publik meski hal itu bukanlah fakta dan kebutuhan publik. Pengesahan segala cara – termasuk cara licik, dilakukan demi mendapat perhatian audiens yang tinggi. Terkadang hal inilah yang menjadi ciri dari ideologi industri media tertentu, ideologi ekonomi misalnya. Jika komodifikasi ini berhasil, maka para pengiklan/*advertiser* akan tertarik untuk membeli waktu jeda dalam program tersebut. Inilah logika bisnis industri media.⁴⁰

Bentuk komodifikasi yang kedua adalah komodifikasi *audiens* atau khalayak. Salah satu prinsip dimensi komodifikasi media massa menyebutkan bahwa penggunaan periklanan merupakan penyempurnaan dalam proses komodifikasi media secara ekonomi. Audiens merupakan komoditi penting untuk media massa dalam mendapatkan iklan dan pemasukan. Media dapat menciptakan khalayaknya sendiri dengan membuat program semenarik mungkin. Khalayak yang tertarik tersebut dikirimkan kepada para pengiklan.⁴¹

Media biasanya menjual audiens dalam bentuk *rating* atau *share* kepada *advertiser* untuk dapat menggunakan jam siaran/*air time* mereka. Cara yang paling jitu adalah dengan membuat program yang dapat mencapai angka tertinggi dari pada program di stasiun televisi lain. Program tersebut biasanya menjawab kebutuhan audiensnya. *Programmer* media massa akan menggabungkan beragam kebutuhan audiens dalam satu program atau beberapa program. Dengan demikian audiens dapat menikmati beragam kebutuhan hiburan dalam satu program saja.

Yang terakhir adalah komodifikasi yang terjadi diantara hubungan bentuk-bentuk komodifikasi tersebut. Pengiklan yang membeli *airtime* atau ruang dalam sebuah media massa mendapat peningkatan keuntungan dari iklan-iklan yang mereka pasang. Perputaran uang hasil dari berbagai transaksi yang berhubungan dengan proses komunikasi antara media dan khalayaknya dianggap sebagai hasil proses komodifikasi. Dalam hal ini, *rating* atau *share* adalah sebuah komoditi yang penting yang juga menghubungkan *advertiser*, pemilik perusahaan dan audiens sebagai konsumen dari produk-produk para pengiklan. Maka *rating* menjadi sangat penting, bukan hanya untuk komoditas media tapi juga telah menjadi bagian dari tahapan-tahapan perkembangan komodifikasi komunikasi. Inilah yang disebut sebagai Komodifikasi Intrinsik (*Intrinsic Commodification*)

Hubungan yang kedua adalah nilai-nilai yang telah dikomodifikasikan pada khalayak dapat mempengaruhi kehidupan sosial masyarakat. Kemudian perubahan-perubahan dari kepercayaan masyarakat terhadap iklan/*sponsorship* yang bersifat swasta/*private* menjadi tempat, atau layanan publik. Lalu penggunaan taman-taman atau tempat hiburan umum yang lebih sepi daripada pusat perbelanjaan/*shopping mall*. Dikatakan juga bahwa komodifikasi dalam ekonomi politik bukan mengenai kekuatan, melainkan hegemoni. Mosco menyebutnya Komodifikasi Ekstensif

⁴⁰*Ibid*, hal 14-15.

⁴¹*Ibid*, 12.

(*Extensive Commodification*).

Komodifikasi selanjutnya adalah Komodifikasi Pekerja (*Labour*). Pekerja merupakan penggerak kegiatan produksi. Bukan hanya produksi, tapi juga distribusi. Tenaga dan pikiran mereka dimanfaatkan secara optimal dengan cara mengkonstruksi pikiran mereka tentang bagaimana menyenangkannya jika bekerja dalam sebuah institusi media massa, walaupun dengan upah yang tak seharusnya.⁴²

2. Spasialisasi

Spasialisasi dalam perspektif ekonomi politik media memfokuskan pada cara media massa menyebarkan produk-produk kepada pasar seluas-luasnya dengan berbagai cara. Aksi ini adalah bentuk perpanjangan tangan dari korporat industri komunikasi. Cara melihat spasialisasi adalah melalui perkembangan korporasi tersebut, mulai dari aset, pendapatan, keuntungan, pekerjaannya atau pertukaran yang sering dilakukan dengan industri lain, dan sebagainya.⁴³

Spasialisasi, juga berkaitan erat dengan sejauh mana media mampu menyajikan produknya di depan khalayak dalam batasan ruang dan waktu. Pada tahap ini, maka struktur kelembagaan media menentukan perannya di dalam memenuhi jaringan dan kecepatan penyampaian produk media di hadapan khalayak. Perbincangan mengenai spasialisasi berkaitan dengan bentuk lembaga media, apakah berbentuk korporasi yang berskala besar atau sebaliknya, apakah berjangkauan atau tidak, apakah bersifat monopoli atau oligopoli, konglomerasi atau tidak. Acapkali lembaga-lembaga ini diatur secara politis untuk menghindari terjadinya kepemilikan yang sangat besar dan menyebabkan terjadinya monopoli produk media.

Contoh yang terjadi di Indonesia adalah penggabungan atau kepemilikan beberapa media melalui satu *holding company*. Tercatat, beberapa media televisi dalam beberapa tahun terakhir melakukan penggabungan-penggabungan (*merger*), seperti RCTI, MNC TV dan Global TV dalam satu holding yang bernama MNC Group. Bukan hanya televisi, melainkan juga koran, website, radio, dan televisi satelit. Atau SCTV dan Indosiar dalam satu holding bernama Emtek/PT. Elang Media Teknologi. CT Corps dengan rangkaian Trans TV, Trans 7, detik.com. Viva Group, dengan ANTV, TVOne, vivanews.com, vivasky dan sebagainya.

Berikut persebaran dan kepemilikan secara lengkap (stasiun televisi, radio dan media cetak nasional) yang menunjukkan perusahaan-perusahaan yang mengalami *merger* sebagai bentuk nyata spasialisasi media.

⁴²*Loc. Cit.*, hal. 11-12.

⁴³*Ibid*, hal 15.

Tabel 1.
Kepemilikan Stasiun Televisi, Radio dan Media Cetak Nasional

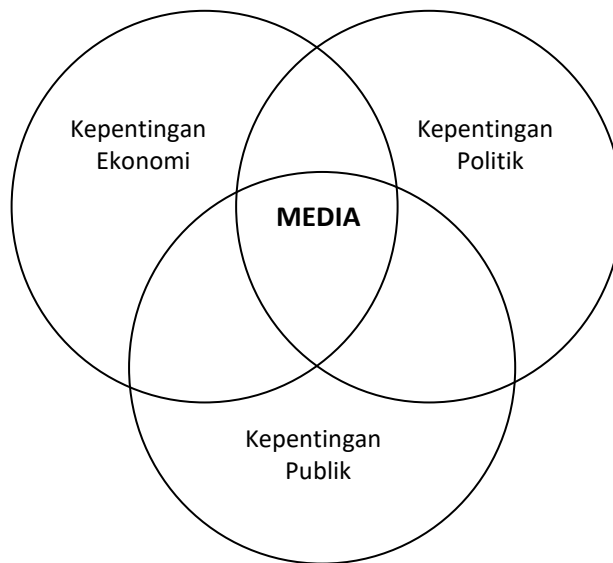
No	Nama Grup	Nama Stasiun Televisi, Radio dan Media Cetak
1	Media Nusantara Citra	RCTI, TPI (sekarang MNC TV), Global TV, Okezone.Com, Trijaya FM, Radio Dangdut, Women Radio, Tabloid Realita, Seputar Indonesia, dan Mom&Kiddie
2	CT Corps	Trans TV, Trans 7 dan detik.com, CNN Indonesia, TransVision
3	PT Elang Media Teknologi	SCTV, O Channel, Indosiar
4	Bakrie Grup/ Viva Group	ANTV, TV One, Jak TV, vivanews.com, vivasky dan lain-lain
5	Lippo Grup	Investor Daily, Kabel Vision, Forbes, Newsweek, dan Suara Pembaruan, BIG TV
6	Media Grup/Surya Paloh	Media Indonesia, Metro TV, dan Media Online

Sumber : Jurnal Ilmu Komunikasi, Gatut Priyowidodo

Jika merujuk pada data di atas, maka dapat kita pahami bahwa, seandainya kelompok modal besar ini tidak memiliki *sparing partner* atau kompetitor yang ‘netral’ dalam sumber informasi. Maka, bisa dibayangkan akan terjadi oligopoli sumber informasi dan kepentingan ekonomi politik bagi bisnisnya dan kekuasaan lainnya, sehingga secara langsung ataupun tidak, akan mendominasi dan mengontrol kelompok yang tidak memiliki kekuatan. Konsekuensi logisnya, masyarakat (*public*) selaku konsumen akan memperoleh sedikit dari objektivitas berita yang semestinya harus dipaparkan secara berimbang dan faktual. Terlebih lagi dalam penyiarannya terdapat agenda besar yang menggunakan mekanisme pembelian ‘*blocking time*’ atau melakukan sinergi atas nama kepentingan tertentu, jelas adanya keberpihakan terhadap kelompok lain yang dianggap menguntungkan pihak pemilik media. Pada posisi inilah, Raymond William mengatakan bahwa jika komodifikasi (*commodification*) dan komersialisasi media (*commercialization of media*) meluas, maka bukan hal yang mustahil telah terjadi politisasi yang dilakukan media (*politicization of media*) dan komersialisasi frekuensi (*commercialization of frequency*).⁴⁴

Diagram di bawah menunjukkan posisi media massa. Media menjadi arsiran tempat yang mempertemukan tiga kepentingan secara sekaligus, yaitu kepentingan publik, kepentingan ekonomi dan yang paling kuat saat ini adalah kepentingan politik.

⁴⁴Raymond Williams, *Op. Cit*, hal. 150.



Gambar 1.
Pola Relasional kepentingan Politik, Ekonomi dan Publik Pada Media

3. Strukturasi

Produksi dan isi media bisa dipengaruhi melalui struktur media dan para pelaku atau kalangan profesional media. Anthony Giddens menjelaskan bahwa strukturasi merupakan penggabungan antara teori struktural dan teori individual (*agency*). Konsep ini menggambarkan bahwa sebenarnya individu (agen) memang dapat mempengaruhi struktur dengan kemampuannya, tetapi struktur juga dapat mengikat dan menggerakkan agen dengan kuatnya. Sehingga tidak ada pihak yang paling kuat yang dapat mempengaruhi salah satunya. Prinsip ini sering disebut sebagai prinsip dualitas, seperti mata uang yang saling mempengaruhi satu sama lain dan tak dapat dipisahkan.⁴⁵

Sebagai bagian dari agen, televisi mempunyai peluang cukup besar untuk mempengaruhi struktur masyarakat luas. Dalam kacamata teori ekonomi politik media, bahwa dalam upaya membuat pengaruh terhadap struktur, maka agen (baca: televisi) memulai bisnis media massa diawali dengan menanam modal. Selain harus menyiapkan peralatan penyiaran yang memadai, setiap stasiun televisi juga harus menyiapkan sumber daya manusia yang sesuai dengan bidang-bidang kerja.

Berkenaan dengan itu, Giddens menawarkan pendekatan baru dalam membaca eksistensi media/televiisi. Dalam konteks media massa yang menghegemoni, struktur sosial terbentuk bukan karena determinasi media, tetapi karena ada relasi, interaksi dan kontribusi dari publik sebagai agen sosial, bahkan persetujuan/legitimasi negara (baca: penguasa).⁴⁶ Dalam hal ini, media, negara dan

⁴⁵Pendapat Giddens sebagaimana dicuplik Mosco dalam buku *The Political Economy of Communication*, hal. 16.

⁴⁶Iswandi Syahputra, *Rezim Media: Pergulatan Demokrasi, Jurnalisme dan Infotainment Dalam*

publik berada dalam ruang dan waktu yang sama untuk melakukan interaksi. Interaksi inilah yang melahirkan dialektika sosial yang tidak terpisahkan antara satu dengan yang lain. Relasi antara publik sebagai agen sosial di satu sisi, dan media televisi sebagai institusi (ekonomi, sosial, politik) di sisi lain telah berhasil melahirkan rezim media. Rezim media ini terbentuk sebagai imbas dari interaksi struktur sosial melalui partisipasi publik sebagai agen atau aktor sosial.⁴⁷

Aktor merasionalkan dunia mereka. Yang dimaksud rasionalisasi oleh Giddens adalah aktor memiliki motivasi untuk bertindak dan melakukan motivasi-motivasi yang melibatkan keinginan dan hasrat ke ranah publik. Dalam terminologi strukturasi, keinginan/motivasi tersebut diistilahkan sebagai *monitoring reflectif* dan rasionalisasi.⁴⁸ Dalam Konteks ini, aktor menyuarakan pesan kepada publik untuk menjalani kehidupan sosial mereka secara efisien sebagaimana bahasa yang disampaikan oleh media televisi. Jadi, jika rasionalisasi dan reflektivitas ini terus menerus dilibatkan, maka publik secara perlahan akan termotivasi lebih sesuai dengan “kemauan” aktor tersebut. Namun, meskipun motivasi sangat berperan penting dalam tindakan manusia, menurut pandangan Giddens, sebagian besar tindakan kita tidak secara langsung dimotivasi, dan umumnya motivasi itu muncul tanpa kita sadari.

Berbicara dalam konteks motivasi, tak bisa dilepaskan dari konsep kesadaran. Di ranah kesadaran pun, Giddens membedakan antara kesadaran diskursif dengan kesadaran praktis. Kesadaran diskursif berujung pada kemampuan menjabarkan tindakan kita dengan kata-kata. Sedangkan kesadaran praktis melibatkan tindakan yang diterima begitu saja dari aktor, tanpa mampu mengekspresikan apa yang mereka lakukan lewat kata-kata. Tipe kesadaran praktis inilah yang penting dalam teori strukturasi, yang mewakili minat khusus pada apa yang mereka lakukan dan bukan apa yang dikatakan.

Dalam konteks media penyiaran, maka publik digiring untuk mempunyai kesadaran praktis, yakni tindakan yang diterima begitu saja tanpa ada perlawanan sedikitpun kepada aktor, dalam hal ini televisi, yang menjabarkan dan menguraikan pesan melalui kata-kata, bahasa dan ekspresi yang terus menerus secara massif disuguhkan kepada publik.⁴⁹

Lebih lanjut, dalam ekonomi politik media, komodifikasi secara lebih mendalam juga didefinisikan sebagai salah satu bentuk penguasaan media selain strukturasi dan spesialisasi. Proses komodifikasi sangat erat kaitannya dengan produk, sedangkan proses produksi erat dengan fungsi atau guna pekerjaannya. Pekerja telah menjadi komoditas dan telah dikomodifikasikan oleh pemilik modal, yaitu dengan mengeskplotasi dalam pekerjaan. Hal ini hanya satu bagian saja dari proses produksi. Maka dari itu komodifikasi tak lain juga sebuah bentuk komersialisasi segala bentuk nilai dari buatan manusia.

Komodifikasi dapat dikatakan gejala kapitalisme untuk memperluas pasar,

Industri Televisi, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal. 161.

⁴⁷*Ibid*, 161.

⁴⁸*Ibid*, hal. 158.

⁴⁹*Ibid*, hal. 163.

meningkatkan keuntungan sebesar-besarnya dilakukan dengan membuat produk atau jasa yang disukai oleh konsumen. Barang dikemas dan dibentuk sedemikian rupa sehingga disukai oleh konsumen. Sedangkan ciri dari komodifikasi itu sendiri adalah adanya perubahan format yang menyesuaikan dengan keinginan konsumen. Konsumen atau khalayak menjadi tujuan utama, dengan menjangkau khalayak diharapkan bisa mendatangkan keuntungan. Menurut Fairclough, komodifikasi dipahami sebagai proses dominan sosial dan institusi yang melakukan produksi komoditas untuk meraih keuntungan kapital/ekonomi sebesar-besarnya dengan menciptakan suatu konsep produksi, distribusi dan konsumsi.⁵⁰

Theodor Adorno dan Max Horkheimer, mempunyai pandangan yang berbeda, bahwa munculnya konsep komodifikasi karena perkembangan suatu industri budaya. Komodifikasi diartikan sebagai produksi benda budaya (musik, film, busana, seni dan tradisi), diproduksi secara massal oleh industri budaya, yang menghasilkan produk budaya yang tidak otentik/ palsu, manipulatif, dan terstandarisasi.

Dalam hal ini, masyarakat/ khalayak baik secara sadar dan tidak, telah digerakan secara masif seolah sangat membutuhkan produk budaya tersebut. Masyarakat diposisikan seolah-oleh sebagai subjek, padahal mereka adalah objek. Dalam perspektif ini, budaya tidak lagi lahir dari masyarakat sebagaimana yang dipahami dalam dengan benar, namun diproduksi dan direproduksi oleh kaum kapitalis atau penguasa dan pemilik modal untuk mendapat suatu keuntungan. Produk budaya yang dihasilkan oleh industri budaya memanipulasi masyarakat yang tak sekadar berbasis konsumsi, tapi juga menjadikan semua artefak budaya sebagai produk industri, dan komoditas.

Dalam industri budaya, selain komodifikasi yang memperlakukan produk-produk sebagai komoditas yang untuk diperdagangkan, juga cenderung terjadi standarisasi dan massifikasi. Standarisasi berarti menetapkan kriteria tertentu yang memudahkan produk-produk industri budaya itu mudah dicerna oleh khalayaknya. Adapun massifikasi berarti memproduksi berbagai hasil budaya dalam jumlah massal agar dapat meraih pangsa pasar seluas-luasnya. Dalam perkembangan industri ini akhirnya menghasilkan apa yang disebut dengan budaya populer.

Daftar Pustaka

- Brown, Robin. *Boundaries in Question*. editor: John McMillan dan Andrew Linklater, USA: Pinter Publisher's London & New York, 1995.
- Carlisle, Howard M. *Management Essentials : Concepts for Productivity and Innovation, 2nd Edition*. Chicago: Science Research Associates, 1987.
- Djuroto, Totok. *Manajemen Penerbitan Pers*. Cet. III, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Effendi, Onong Uchjana. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya,

⁵⁰ Diambil dari Norman Fairclough, "Introduction", dalam Norman Fairclough (ed), *Critical Language Awareness*, New York, Longman. 1992, hal.12; lihat juga pembahasan yang lebih detail mengenai model dan tingkat analisis ini dalam tulisan Norman Fairclough, "Change and Hegemony", dalam *Critical Discourse Analysis*, London, Longman. 1998, hal. 91-111.

2008.

- Engel , James F., dkk. *Perilaku Konsumen*. Jakarta : Binarupa Aksara, 1994.
- Fairclough, Norman. *Change and Hegemony*. dalam *Critical Discourse Analysis*. London, Longman. 1998.
- Fairclough, Norman. *Introduction*, dalam Norman Fairclough (ed), *Critical Language Awareness*. New York, Longman. 1992.
- Giddens, Anthony. *Teori Strukturasi: Dasar-dasar Pembentukan Struktur Sosial Manusia*, terjemahan Maufur & Daryanto. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2010.
- Golding, Peter and Graham Murdock. *The Political Economy of Media*. Volume I, Cheltenham, UK. Brookfield, US: The International Library of Study and Culture, 1997.
- Hamad, Ibnu. *Konstruksi Realitas Politik Dalam Media Massa*. Jakarta: Granit, 2004.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi II*. Yogyakarta: BPPE, 1994.
- Hariono, Budi. *Dalam Bingkai Media Massa*. Surabaya: Papyrus, 2004.
- Kaoey, Rahman. *Pedoman Pelaksanaan Dakwah Islam*. Yogyakarta: Penerbit AK Group Yogyakarta, 2006.
- Kasali, Rhenald. *Membidik Pasar Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2004.
- Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 76 tahun 2003 tentang Frekuensi TV Analog.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. *Marketing Management*. Jakarta : Prenhallindo, 2001.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga, 2009.
- Masduki. *Menjadi Broadcaster Professional*. Yogyakarta : LKiS Pelangi Aksara, 2004.
- Mastuhu. *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren: Suatu Kajian Tentang Unsur dan Nilai Sistem Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.
- McQuail, D. *Mass Communication Theories*. London, UK: Sage Publication, 2010.
- Morissan. *Manajemen Industri Media Penyiaran: Strategi Mengelola Radio dan Televisi*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Mosco, Vincent. *The Political Economy of Communication*. Singapore: SAGE Publications Asia-Pacific, 2009.
- Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University press. Yogyakarta.
- Pringle, Charles D., Daniel F. Jennings and Justin G. Longenecker. *Managing Organizations: Functions and Behaviors*. Columbus, Ohio: Merrill Publishing Co., 1988.
- Pringle, Peter K., Michael F. Star. *Electronic Media Management (Fifth Edition)*. Boston: Focal Press, 2006.
- Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior, 9th Ed*. New Jersey: Prentice Hall International, 2001.
- Robinson, Pearch. *Manajemen Startegik: Formulasi, Implementasi, dan*

- Pengendalian*. Binarupa Aksara: Jakarta, 1997.
- Schoderbek, Peter P., Richard A. Cosie, and John A. Aplin. *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3rd Edition. Business Publication, 1985.
- Spencer, L.M and Spencer, S.M. *Competence at Work*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc, 1993.
- Suhandang, Kustadi. *Manajemen Pers Dakwah*. Bandung: Marja,2007.
- Sule, Ernie T. & Kurniawan. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2006.
- Sutisna. *Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001.
- Suwandyanto, M. *Manajemen Strategi dan kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Syahputra, Iswandi. *Rezim Media: Pergulatan Demokrasi, Jurnalisme dan Infotainment Dalam Industri Televisi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- Undang-undang Nomor 32 tahun 2002 tentang Penyiaran.
- Williams, Raymond. *Televisi, terjemahan dari buku Television: Technology and Cultural Form*. Yogyakarta: Resist Book, 2009.