

REPOSITIONING STASIUN TELEVISI LOKAL DALAM MEMBANGUN IMAGE SEBAGAI TV INFORMASI

REPOSITIONING OF LOCAL TELEVISION TO BUILD IMAGE AS THE INFORMATION TELEVISION

Sri Lukmiyati

Program Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi, Departemen Ilmu Komunikasi, FISIP UI Salemba, Jl. Salemba Raya no. 4,
Jakarta Pusat 10430, Indonesia, Telp.: 021- 3156941

E-mail: lukmiyati@gmail.com

Naskah diterima tanggal 1 September 2015, direvisi tanggal 16 Oktober 2015, disetujui tanggal 12 November 2015

Abstract

The television industry in Indonesia is growing fast, nowadays, there are more than 200 tv stations. Regarding that, each station must has a good and clear positioning to win the competition. However, the positioning process can not always going well, some of them had positioning gap, which is caused by many factors. This research took Jak tv, one of the local tv station in Jakarta. There were too many various information for the audiences, e.g one of the health information had made misperception of Jak tv image for the audience. Then the repositioning was made to build image of Jak tv as the information television. This research using a qualitative approach and a post-positivism paradigm. The researcher did an in-depth interview, participatory observation and documents study. This is an evaluation research to analyse the repositioning strategi of Jak tv which had confused positioning to build image as the information television. The result showed that Jak tv had made some repositioning strategies include readjustment of the STP (segmentation, targeting, positioning), the managerial transformation of the human resources, renew the broadcasting equipments and technologies, and change over of the on air look and the content of broadcast programs. Jak tv always share with the audience and the advertiser of the new positioning by using media promotion both on air and off air.

Keywords: *Positioning, Confused Positioning, Repositioning, Local Television*

Abstrak

Pesatnya perkembangan industri televisi di Indonesia (sekitar 200 lebih stasiun televisi saat ini) membuat persaingan di industri ini semakin ketat sehingga diharapkan setiap stasiun televisi memiliki *positioning* yang jelas di benak khalayak untuk dapat bertahan. Namun tidak selamanya proses *positioning* dapat berjalan sesuai harapan, ada kalanya sebuah perusahaan mengalami kesalahan dalam *positioning* yang disebabkan oleh beberapa hal. Pada penelitian ini, Jak tv, sebagai salah satu stasiun televisi lokal di Jakarta, mengalami *confused positioning* akibat terlalu banyaknya informasi yang diberikan kepada khalayak dan bahkan salah satu informasi kesehatan menimbulkan *image* yang berbeda bagi khalayak. Kondisi ini menjadi salah satu alasan Jak tv melakukan *repositioning* untuk membangun *image* menjadi televisi informasi. Metodologi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan paradigma post-positivis. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 3 orang informan dan observasi partisipatori serta penelusuran dokumen terkait tema penelitian. Penelitian ini bersifat evaluasi untuk menganalisis strategi *repositioning* yang dilakukan Jak tv yang mengalami *confused positioning* untuk membangun *image* sebagai televisi informasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *repositioning* yang dilakukan yaitu penyesuaian kembali STP (*segmentation, targeting, positioning*), perubahan manajerial di bidang SDM, perbaikan alat dan teknologi serta perubahan dan perbaikan program tayangan. Dalam rangka meraih posisi yang baru, Jak tv terus melakukan komunikasi dengan khalayak yakni penonton dan pemasang iklan, dengan memanfaatkan media promosi *on air* dan *off air* termasuk memanfaatkan unit jaringan dalam grup *stakeholder*-nya.

Kata Kunci: *Positioning, Confused Positioning, Repositioning, Televisi Lokal*

PENDAHULUAN

Tidak dapat dipungkiri peran televisi saat ini semakin besar. Posisinya sebagai media komunikasi visual sangat luar biasa dibandingkan dengan media massa yang lain. Dalam hal pemberitaan, televisi menjadi agen perkembangan dalam membantu literasi dan edukasi (McQuail, 2010: 509). Industri pertelevisian berkembang dengan cepat seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang haus informasi.

Di Indonesia, industri pertelevisian berkembang pesat. Setelah TVRI sebagai satu-satunya televisi nasional sejak 24 Agustus 1962, dan keluarnya Keputusan Menteri Penerangan RI Nomor: 190 A/ Kep/ Menpen/ 1987 tentang Siaran Saluran Terbatas, membuka peluang bagi televisi swasta untuk beroperasi. Ketentuan ini diikuti munculnya beberapa stasiun televisi swasta yang berjangkauan nasional, diawali dengan RCTI pada tahun 1989, diikuti secara berturut-turut oleh SCTV, Indosiar, ANTV, MetroTV, TPI (sekarang MNC TV), TV 7 (sekarang Trans 7), TransTV, Lativi (sekarang TvOne), dan Global TV. Kesepuluh stasiun televisi swasta ini dapat dijangkau secara gratis melalui antena UHF/ VHF (terrestrial). Perkembangan tercepat terjadi pada periode tahun 2000 – 2002 karena setiap satu tahun muncul satu hingga dua stasiun televisi swasta. Televisi berjangkauan lokal pun bermunculan seiring dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran. Pasal 6 ayat 3 UU No 32/ 2002 mewajibkan stasiun televisi nasional menjangkau kerjasama dengan televisi lokal. Saat ini setiap provinsi di Indonesia memiliki beberapa stasiun televisi lokal selain TVRI setempat. Total jumlah stasiun televisi lokal di Indonesia mencapai lebih dari 200 stasiun dan terbanyak adalah provinsi Jawa Timur dengan 41 stasiun televisi lokal (http://id.m.wikipedia.org/wiki/Daftar_stasiun_televisi_lokal_di_Indonesia).

Dengan banyaknya stasiun televisi yang ada, besaran konsumsi media televisi memang

memimpin total konsumsi media, yaitu sebesar 95% dari total populasi media konvensional di tanah air berdasarkan penelusuran *Nielsen Audience Measurement*. Hal ini juga diperkuat oleh hasil survei AC Nielsen pada tahun 2012 tentang pengukuran pemirsa televisi. Hasil penelitian menyatakan bahwa dalam sehari, pemirsa dapat menghabiskan waktu sekitar 4,5 jam duduk di depan televisi bahkan bila diakumulasi dalam setahun, mampu menghabiskan waktu 197 jam hanya untuk menonton sinetron (<http://mix.co.id/research/pemirsa-indonesia-habiskan-197-jam-untuk-menonton-sinetron/>).

Besaran konsumsi media tersebut merupakan pasar yang potensial namun sekaligus menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh para pihak yang berkecimpung di dunia media penyiaran. Para pemilik media berlomba untuk menyajikan program-program siaran yang semenarik mungkin. Program siaran atau konten menjadi kunci bagi stasiun televisi. Konten terkait dengan peristiwa yang terjadi di sekitar masyarakat, baik berupa berita, dokumenter, atau olahraga, yang mampu memberikan rasa kedekatan dengan *audience* atau penontonnya. Kekuatan konten berdampak pada pemasukan (iklan) di televisi tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Al Liberman dan Patricia Esgate (2002: 68-71) bahwa '*content is king*'. Konten menjadi 'raja' atau penting karena merupakan produk dari media televisi yang dapat digunakan sebagai andalan pemasaran televisi tersebut.

Bila sebuah perusahaan seperti IBM atau Coca Cola, mereka memiliki produk nyata yang dapat dijual yakni komputer atau minuman kaleng, maka media penyiaran memiliki stasiun, program atau konten yang dapat dijual atau dipasarkan. Tentu saja berbeda cara untuk memasarkan produk barang dan nonbarang, tetapi keduanya membutuhkan *branding*.

Branding adalah proses penamaan sebuah produk atau jasa untuk membedakannya dengan kompetitor (McDowell & Batten, 2005: 23). Pada perusahaan yang memiliki produk barang maka *brand* melekat pada produk yang dipasarkan,

misalnya PT. Unilever yang memiliki berbagai *brand* sesuai dengan jenis produknya, antara lain: produk sabun memiliki *brand* seperti “Lux” dan “Lifebuoy”, atau produk pembersih pakaian memiliki *brand* yakni “Rinso” dan “Surf” (<https://www.unilever.co.id/id/brands-in-action/view-brands.aspx>).

Pada media penyiaran, nama *brand* dapat berupa nama stasiun televisi atau program siarannya. Misalnya nama-nama program berita di Metro TV hampir semua menggunakan penggalan nama stasiun televisinya, seperti “Metro Pagi”, “Metro Siang”, “Metro Sore”, dan “Metro Malam”, atau menggunakan nama pembawa acaranya seperti pada program *talkshow* “Mata Najwa”, “Kick Andy”, atau “Just Alvin”. Berbeda dengan PT. Lativi Media Karya dengan *brand* stasiun televisinya bernama tvOne, yang kemudian menamakan produk atau program-program beritanya dengan menggunakan kata “kabar” seperti “Kabar Pagi”, “Kabar Petang”, “Kabar Malam”, atau “Kabar Pasar” atau program *talkshow* seperti “Apa Kabar Indonesia Pagi”, dan “Apa Kabar Indonesia Malam”. Penamaan *brand* dengan menggunakan kata “kabar” memang disesuaikan dengan *tagline* berita tvOne yaitu “Terdepan Mengabarkan” (Danurwendo, 2009: 80-81). Penamaan produk atau program televisi yang unik atau berbeda dengan kompetitor menjadi salah satu cara untuk menguatkan ikatan *brand* stasiun televisi dengan penontonnya. Sehingga apabila orang berbicara tentang “Mata Najwa” akan teringat dengan Metro TV sebagai stasiun televisi yang menayangkan, atau sebaliknya.

Ikatan yang kuat antara stasiun televisi dan penontonnya memberikan hubungan simbiosis mutualisme di antara keduanya. Penonton mendapatkan hiburan, edukasi, atau literasi dari tayangan program, dan stasiun televisi mendapatkan *share* tinggi karena banyaknya pemirsa yang menyaksikan program siarannya.

Di Indonesia, AC Nielsen sebagai satu-satunya lembaga (sampai saat ini) yang menjadi acuan bagi stasiun televisi yang ada untuk melihat sejauhmana peringkat stasiun televisi di mata penonton se-Indonesia. Dampak

yang diharapkan dari berada di puncak hasil survei (dilihat dari tingginya TV *share*) adalah akan mengundang para pemasang iklan untuk berpromosi di stasiun televisi tersebut. Persaingan ketat terjadi di antara stasiun televisi untuk merebut pasar pengiklan, apalagi belanja iklan pada televisi setiap tahun meningkat dengan signifikan. Para pengiklan memang tidak segan untuk mengeluarkan *budget* besar untuk membeli slot iklan di televisi terutama pada jam utama (*prime time*) atau program unggulan, yang dapat mencapai angka miliaran rupiah.

Pada kuartal pertama tahun 2014, belanja iklan di media televisi meningkat tajam karena periode ini adalah periode dilangsungkannya Pemilu. Seperti yang dikutip dari situs AC Nielsen (<http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2014/nielsen-pertumbuhan-belanja-iklan-berjalan-perlahan.html>), dijelaskan bahwa belanja iklan di kuartal pertama tahun 2014 secara total mengalami pertumbuhan sebesar 15% dibandingkan dengan kuartal pertama tahun 2013, dari Rp 23,3 Triliun menjadi Rp 26,7 Triliun. Pertumbuhan ini sebagian besar disebabkan oleh kontribusi belanja iklan organisasi politik dan pemerintahan yang meningkat sebesar 89% pada kuartal pertama 2014 dibandingkan dengan kuartal pertama tahun 2013, yakni sebesar Rp 2,04 Triliun. Selanjutnya pada urutan kedua adalah produk Pembersih dan Perawat Pakaian/ Kain sebesar 72% disusul oleh produk Mie/ Makanan Instan dengan pertumbuhan sebesar 66%. Sementara itu, menariknya, pada kuartal pertama 2014 tercatat sebagai pengiklan terbesar adalah obat tradisional “Mastin” dengan nilai belanja sebesar Rp 260 Miliar, disusul oleh shampoo “Clear Anti Ketombe” dengan Rp 220 Miliar dan mie instan “Sedaap” dengan Rp 215 Miliar. Komposisi ini adalah untuk tiga besar pengiklan di media televisi.

Idealnya setiap stasiun televisi memiliki beberapa program unggulan agar dapat menjadi pemasukan bagi stasiun televisi yang bersangkutan. Stasiun televisi harus pintar dalam mengemas program siarannya agar ditonton banyak pemirsa sehingga dapat menarik pemasang iklan. Persaingan merebut

perhatian dan waktu penonton membutuhkan kreativitas dari para pelaku industri penyiaran. Kreativitas merupakan salah satu isu strategis dalam industri ini. Bila inovasi muncul secara implisit dalam perkembangan teknologi, maka kreativitas muncul untuk menjawab tantangan ini. Küng (2008: 144-164) secara khusus membahas dalam satu bab terkait “*Creativity and Innovation*” sebagai salah satu isu strategis yang paling penting bagi organisasi media yang mencakup konten yang diproduksi, sistem dan model bisnis hingga dampak dari strateginya. Kreativitas dan inovasi pada media penyiaran idealnya akan menciptakan beragam jenis tayangan yang berbeda-beda pada stasiun televisi, ada ciri khas atau gaya dari setiap stasiun televisinya.

Persaingan yang ketat membutuhkan *positioning* yang jelas di benak khalayak. Kekhasan dari sebuah televisi menjadi mutlak. Variasi dan diferensiasi dari program siaran menjadi penting untuk memperjelas bagaimana televisi tersebut mampu menempatkan diri di benak khalayak, yakni penonton dan pemasang iklan. Upaya menempatkan citra di benak penonton, menurut Jack Trout dan Steve Rivkin (2010:10) adalah sebagai *positioning* yaitu cara membedakan diri dalam benak calon pelanggan dan juga merupakan kerangka bagaimana pikiran bekerja dalam proses komunikasi. *Positioning* itu memang dimulai dengan sebuah produk, barang dagangan, jasa, perusahaan, institusi bahkan orang. Namun Al Ries dan Trout (2002) menegaskan bahwa “...*positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect...*” *Positioning* adalah strategi komunikasi, bagaimana sebuah perusahaan mampu memosisikan dirinya di mata masyarakat dan *stakeholder* agar dapat membentuk citra positif dan kepercayaan dari masyarakat, demi keberlangsungan perusahaan.

Positioning menjadi penting karena akan membantu perusahaan menentukan karakteristik dari *product brand* dan *company brand*-nya dibanding perusahaan pesaing. Namun tidak semua perusahaan dapat melakukan *positioning* dengan baik, adakalanya mengalami *positioning gap* atau kesalahan dalam *positioning*.

Kotler (1997) dalam Kasali (1998: 543-544) menyebutkan setidaknya ada empat kesalahan yang bisa terjadi dalam *positioning*, yaitu:

1. *Underpositioning*: produk mengalami *underpositioning* kalau gregetnya tidak dirasakan konsumen, tidak memiliki posisi yang jelas sehingga dianggap sama saja dengan kerumunan produk lain di pasar.
2. *Overpositioning*: menanamkan *brand* produk terlalu tinggi di dalam benak konsumen, sehingga mereka beranggapan bahwa harga jual yang ditawarkan pastinya kurang terjangkau semua kalangan.
3. *Confused positioning*: keragu-raguan konsumen muncul karena marketer menekankan terlalu banyak atribut. Contohnya ada beberapa produk jamu yang menawarkan kesembuhan untuk berbagai macam penyakit, misalnya satu jamu dapat menyembuhkan masuk angin, sakit kepala, lesu darah, gatal-gatal, dan pegal linu sekaligus, tentu akan membingungkan konsumen yang membeli produk tersebut. Bandingkan dengan obat yang hanya mengklaim terhadap satu atribut (sakit kepala saja misalnya).
4. *Doubtful positioning*: *positioning* ini diragukan kebenarannya karena tidak didukung bukti yang memadai.

Dengan terjadinya kesalahan dalam *positioning* maka perusahaan harus cepat melakukan strategi *repositioning* untuk mendapatkan hasil yang optimal. Pengertian *repositioning* adalah cara menyesuaikan persepsi, baik persepsi tentang diri atau tentang pesaing (Trout & Rivkin, 2010:10).

Pada salah satu stasiun televisi lokal di Jakarta, ada yang mengalami *confused positioning* akibat terlalu banyaknya informasi yang diberikan kepada khalayak. Sejak 10 tahun berdiri, Jak tv sudah beberapa kali melakukan *repositioning* sehingga belum terlihat memiliki kekhasan sebagai sebuah televisi. Beberapa program tayangan di Jak tv

seperti datang silih berganti, berubah nama, berubah konsep atau berganti dengan program lainnya. Di awal berdiri, Jak tv menargetkan untuk meraih segmen kelas atas dengan menjadi televisi hiburan, namun tidak berhasil sehingga mereposisi menjadi televisi bermuatan lokal. Saat mereposisi sebagai televisi bermuatan lokal, Jak tv mengalami kebingungan untuk menerjemahkan apa yang menjadi kebutuhan penonton dan bagaimana menunjukkan *localized* atau kelokalan Jakarta dalam tayangan programnya. Pada akhirnya, seperti yang disampaikan oleh Direktur Utama, saat ini Jak tv sedang kembali melakukan *repositioning* untuk menjadi televisi informasi.

Kebingungan ini juga dikarenakan dinamika yang terjadi di industri pertelevisian di Indonesia. Pangsa pasar terbanyak penonton televisi adalah penonton drama serial atau umumnya disebut sinetron (hasil AC Nielsen periode 29 Maret – 4 April 2015), dan Jak tv sejak awal berkomitmen tidak menayangkan program seperti itu. Kebingungan juga dialami saat menerjemahkan tayangan seperti apa yang diinginkan atau yang sesuai dengan target segmen penonton Jak tv saat itu. Mantan karyawan Jak tv yang bekerja di Departemen *Research and Development*, mengatakan pernah mengalami kebingungan itu karena harus memahami betul bagaimana karakteristik masyarakat *Greater Jakarta*, mulai dari informasi seperti apa yang mereka inginkan, bagaimana gaya hidup atau *lifestyle*-nya. Kebingungan juga berlanjut saat menerjemahkan tayangan program informasi, salah satunya informasi kesehatan. Program “Medika Natura” saat itu tersebar di pagi, sore dan malam, bahkan beberapa program dengan kategori religi ternyata diisi oleh narasumber yang berprofesi sebagai praktisi pengobatan alternatif. Contohnya adalah program “RZT (Ruqyah, Zikir dan Tausiyah)” bersama Guntur Bumi (saat itu dikenal dengan sebutan Ustad Guntur Bumi) yang tayang setiap hari Kamis dan Jumat pukul 04.00 – 05.00 WIB. Selanjutnya ada pula “Terapi Qolbu” bersama Sony Sutrisna (yang kerap dipanggil Ustad Sony). Program-program seperti yang telah disebutkan itu sempat membuat Jak tv dianggap sebagai tv pengobatan

alternatif apalagi ketika kasus Guntur Bumi ramai di media akibat ketidakpuasan para mantan pasiennya. Dalam penelusuran penulis di beberapa media *online* dan sosial media, nama Jak tv dikaitkan dan disebut-sebut sebagai salah satu televisi yang menayangkan program acara Guntur Bumi yang memiliki nama asli Wahyu Susilo Wibowo ini. Kondisi semacam ini menjadi salah satu hal yang mendorong Jak tv melakukan *repositioning* untuk memperjelas posisinya di benak khalayak.

Dalam melakukan aktivitas *repositioning*, sebuah perusahaan dituntut untuk terus melakukan komunikasi dengan khalayaknya agar dapat mencapai *positioning* yang baru. Seperti yang sudah disinggung sebelumnya bahwa khalayak televisi adalah penonton televisi dan pemasang iklan, sehingga diperlukan keselarasan dalam mengomunikasikan antara kepentingan pemilik stasiun televisi dengan penonton televisi dan pemasang iklan. Dengan terus melakukan komunikasi mengenai *positioning* artinya sebuah perusahaan mampu memosisikan dirinya di mata masyarakat dan *stake holder* agar dapat terbentuk citra positif dan kepercayaan dari masyarakat, dan tentunya demi keberlangsungan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian, sebagai berikut yaitu “bagaimana stasiun televisi menyusun strategi *repositioning* yang mengalami *confused positioning* sebagai upaya untuk memenangkan pasar penonton dan pasar iklan?”

Tujuan dari penelitian ini adalah menggambarkan strategi *repositioning* stasiun televisi yang mengalami *confused positioning* sebagai upaya untuk memenangkan pasar penonton dan pasar iklan.

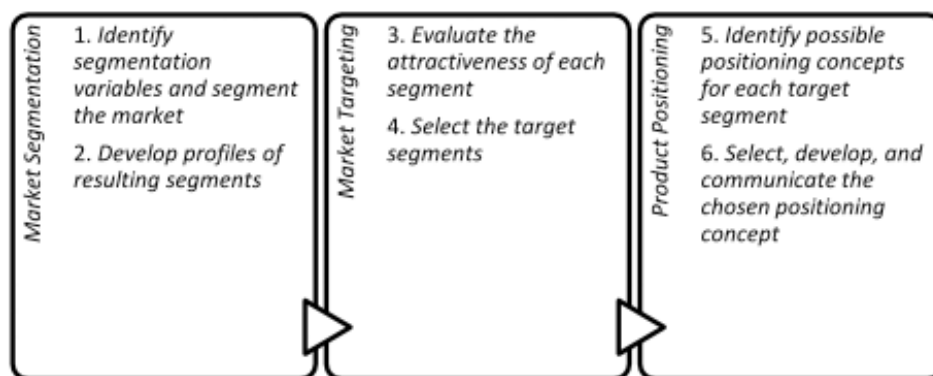
Adapun signifikansi dari penelitian adalah sebagai berikut: secara akademis, bila dibandingkan dengan beberapa penelitian sebelumnya, maka ada beberapa pembaruan yang dilakukan pada penelitian ini. *Pertama*, penelitian ini akan membahas tentang media elektronik yakni stasiun televisi. Penelitian sebelumnya telah melakukan kajian tentang

dua buah stasiun televisi swasta nasional, tvOne (Danurwendo, 2009 dan Anggraini, 2009) dan SCTV (Prayudi & Juanita, 2005), maka penulis akan mengambil kasus stasiun televisi lokal di wilayah DKI Jakarta, yakni Jak tv. *Kedua*, penelitian akan melihat apakah ada persamaan atau perbedaan dari strategi *repositioning*-nya bila dikaitkan dengan jangkauan siaran (pasar penonton). Bagaimana strategi *repositioning* yang dilakukan oleh sebuah stasiun televisi, tanpa melalui akuisisi dan mengalami *confused positioning*, dengan tujuan untuk mendapatkan posisi melalui *image* baru di benak penonton. *Image* baru berhasil menempatkan tvOne dan SCTV di posisi yang baru setelah mereka melakukan *rebranding* juga yaitu dengan mengubah *tagline*, begitu pula produk-produk seperti “Extra Joss” (Danibrata, 2009), “Sariwangi”, “Lifebuoy” dan “Sunsilk” (Evaningrum, 2009) pun memperkuat *brand image* melalui *tagline* yang sederhana namun menarik. Penelitian ini akan melihat reposisi yang dilakukan oleh stasiun televisi akibat terjadinya *confused positioning*. Kasus pada penelitian ini tidak menitikberatkan pada *brand*,

karena nama stasiun Jak tv masih cukup kuat untuk mem-*branding* sebagai tv-nya orang Jakarta, seperti yang tercantum dalam visi misi Jak tv dan penjelasan dari Direktur Utama.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi manajemen perusahaan televisi di Indonesia ketika melakukan strategi *repositioning* untuk menguatkan citranya pada benak penonton televisi, khususnya yang mengalami kesalahan dalam *positioning*. Selain itu juga sebagai pertimbangan dalam menyikapi persaingan di industri pertelevisian yang akan semakin berkembang. Selain itu, penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen perusahaan televisi dalam menjembatani komunikasi antara kepentingan pemilik media, pemasang iklan, dan penonton televisi, sehingga stasiun televisi yang bersangkutan dapat terus bertahan dan mendapatkan posisi di benak masyarakat sesuai dengan harapan perusahaan.

Konsep utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran STP yaitu *segmentation, targeting, positioning* dalam proses *repositioning* yang sedang berlangsung.



Gambar 1. Langkah Menentukan *Segmentation, Targeting & Positioning* (Kotler, 1991: 263)

Menurut Kotler dan Amstrong segmentasi pasar (*market segmentation*) adalah membedakan pasar menjadi kelompok yang berbeda, dilihat dari kebutuhan, karakter, atau perilaku yang membutuhkan produk atau *marketing mix* yang terpisah (Danurwendo, 2009: 24). Sedangkan menurut Rhenald Kasali (1998: 118), definisi segmentasi pasar

adalah suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompokkan konsumen ke dalam kotak-kotak yang lebih homogen. Segmentasi pasar dapat dibagi melalui berbagai landasan seperti geografis, demografis, psikografis dan perilaku. Segmentasi dibutuhkan untuk memahami perilaku konsumen secara lebih jelas dan mendalam.

Targeting atau menetapkan target pasar adalah tahap selanjutnya dari analisis segmentasi. *Target marketing* menurut Kotler dan Keller (2009: 267-270) sebagai proses mengevaluasi daya tarik setiap segmen pasar dan memilih satu atau beberapa segmen untuk dimasuki. Kasali dalam Siddharta (2011) menjelaskan bahwa ada beberapa kriteria untuk memilih pasar sasaran yang optimal yaitu responsif, potensi penjualan harus cukup luas, pertumbuhan yang memadai, dan adanya jangkauan media. Dalam *targeting* penting juga untuk membedakan pasar yaitu antara pasar jangka pendek – pasar masa depan dan pasar primer – pasar sekunder. Pasar jangka pendek adalah pasar yang ditekuni saat ini dengan jangkauan waktu dekat (misalnya tahun depan), yang berpotensi menghasilkan (penjualan) dalam waktu dekat. Pasar masa depan adalah pasar dalam jangka waktu tiga hingga lima tahun ke depan dari sekarang, yang memungkinkan perusahaan mengubah produk atau sasaran sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam jangka waktu tersebut. Berbeda lagi dengan pasar primer yang merupakan sasaran utama dari produk atau jasa yang dikeluarkan oleh perusahaan, dan pasar sekunder adalah pasar yang terdiri dari konsumen yang sering dianggap tidak penting tetapi jumlahnya cukup besar.

Tahapan selanjutnya adalah menentukan *positioning*. Definisi *market positioning* oleh Kotler dan Keller adalah pengaturan suatu produk agar menduduki tempat yang jelas, terbedakan dan didambakan dalam benak konsumen sasaran, yang berhadapan dengan produk pesaing (Danurwendo, 2009: 24). Sedangkan *positioning* menurut Al Ries dan Jack Trout (2002: 3) adalah menempatkan produk dan merek produk di benak pelanggan atau konsumen, walaupun begitu *positioning* bukanlah merupakan sesuatu yang dilakukan terhadap produk, tetapi pada pikiran calon konsumen. Dengan kata lain, benak konsumen atau penonton memiliki kekuatan utama untuk dapat memenangkan persaingan antar stasiun televisi di industri ini.

Terkait dengan strategi *positioning*, ada beberapa tokoh yang mendiskusikannya antara lain: David Aaker dan J. Gary Shansby

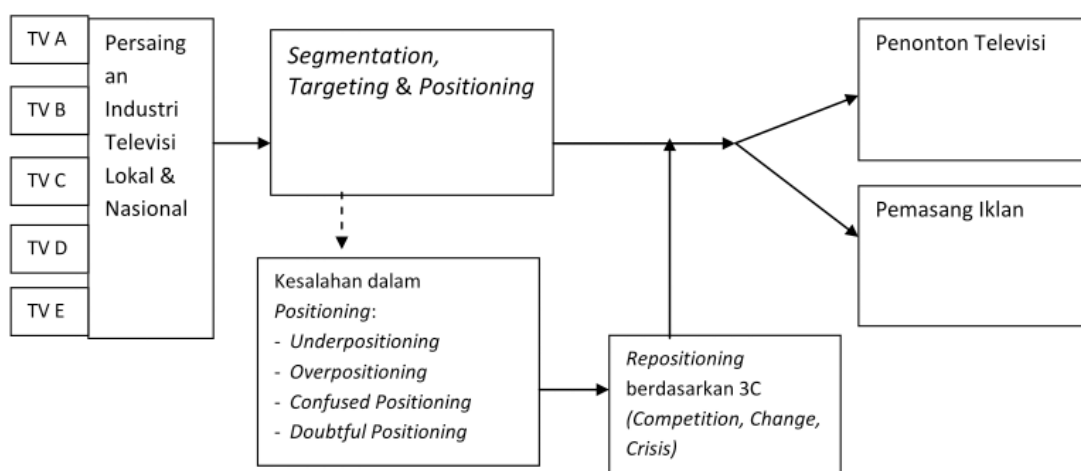
(Belch & Belch, 2001: 52-54), George E. Belch dan Michael E. Blech (2001:55-58), dan Tom Duncan (2005: 76-77). Penulis berusaha menarik benang merah dari beberapa strategi yang telah dikemukakan oleh tokoh-tokoh tersebut yaitu ada tiga faktor penting yang perhatian. *Pertama* dengan melihat kepada segmen pasar: yakni dengan mengidentifikasi target segmen yang relevan dan menentukan *frame of reference* konsumen; *Kedua* perhatian kepada produk, jasa, atau *brand*: menekankan pada keunggulan, diferensiasi dan kegunaannya; *Ketiga* melihat pada persaingan: dengan mengidentifikasi kompetitor dan keunggulan kompetitif produk, jasa, atau *brand* yang dimilikinya.

Adakalanya perusahaan mengalami *positioning gap* atau kesalahan dalam *positioning*. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk melakukan *repositioning*. Bila *positioning* adalah cara membedakan diri dalam benak calon pelanggan, maka *repositioning* adalah cara menyesuaikan persepsi baik tentang diri maupun pesaing (Trout dan Rivkin, 2010:10). *Repositioning* bukan tentang perubahan pikiran manusia tetapi mengenai bagaimana menyesuaikan persepsi dalam pikiran manusia. Dengan sesaknya pasar, sebuah perusahaan harus dapat menguasai 3 C (*competition, change, crisis*) yang dapat diperoleh dengan melakukan *repositioning*. Dengan melakukan 3C, menurut Trout dan Rivkin (2010), maka perusahaan dapat memenangkan kompetisi, menantang para pesaing, melakukan diferensiasi produk, dan meningkatkan nilai serta menonjol dalam persaingan. Selain itu perusahaan juga harus berubah seiring jalannya waktu dengan menggunakan sumber daya teknologi, komunikasi dan multimedia terbaru untuk berhubungan dengan konsumen. Dan yang tidak kalah penting adalah bagaimana perusahaan dapat mengelola krisis, mengatasi semua urusan yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal.

Hermawan Kertajaya (Danurwendo, 2009) menjelaskan ada beberapa pertimbangan dan alasan dalam melakukan *repositioning*, yaitu:

1. Reaksi atas posisi baru pesaing: stasiun televisi yang sudah berada di pasar terlebih dahulu harus segera melakukan antisipasi yang tepat dengan munculnya pesaing baru agar tidak terjebak dalam perang pemasaran yang akan merugikan.
2. Menggapai pasar baru: *repositioning* diperlukan untuk keluar dari kerumunan pesaing (“*getting out of the crowd*”) dan meraih segmen baru dengan *positioning* baru.
3. Menangkap tren baru: tren-tren baru akan selalu muncul dan perkembangan tren tentu merubah preferensi dan perilaku konsumen.
4. Mengubah *value offering*: *repositioning* dapat dilakukan bila sebuah merek mencoba menawarkan *value* atau nilai yang berbeda.

Berikut adalah kerangka pemikiran Strategi *Repositioning* Stasiun Televisi Lokal yang Mengalami *Confused Positioning*:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Lebih lanjut Trout dan Rivkin (2010) secara khusus membahas mengenai seni reposisi, karena menyesuaikan kembali merupakan proses yang lambat dan membutuhkan keberanian serta kedisiplinan bagi para pemegang kebijakan di sebuah perusahaan. Ada beberapa seni melakukan *repositioning* yaitu:

- *Repositioning* membutuhkan waktu tidak sedikit. Hal-hal yang perlu diingat adalah upaya untuk menyesuaikan, memulai lebih awal untuk mencari tahu tentang segala informasi terkait reposisi, membangun wilayah dunia maya, perlunya publisitas, dan rutin melakukan evaluasi dari waktu ke waktu.
- *Repositioning* bukan untuk orang-orang penurut. Reposisi membutuhkan tipe kepemimpinan yang luar biasa untuk dapat konsisten menjalankan strategi

repositioning. Peter Drucker dalam Trout & Rivkin (2010: 170) menegaskan bahwa pemimpin menetapkan tujuan, menetapkan prioritas, dan menetapkan serta mempertahankan standar.

- *Repositioning* dimulai dan berakhir pada CEO. Keberadaan pemimpin sebagai kunci penggerak dalam melakukan reposisi, walaupun CEO kemungkinan besar bukan orang pemasaran yang terlatih, tapi keputusan berada di tangannya. Strategi *repositioning* tidak akan berhasil diterapkan dengan baik tanpa keterlibatan CEO, sehingga perlu dilakukan pendekatan dan edukasi untuk menyesuaikan ritme kerja dengan CEO, menggunakan analogi, menerapkan dengan pelan-pelan, dan mengorganisir perubahan.

- *Repositioning* itu sudah jelas. Ketika tiba saaatnya melakukan *repositioning*, masalah yang akan dihadapi menjadi jelas, solusi pun menjadi jelas, tetapi orang-orang cenderung melihat sesuatu yang tidak jelas. Ide *positioning* dan *repositioning* haruslah merupakan ide yang jelas bila ingin keduanya berjalan dengan efektif.

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh penulis adalah pendekatan kualitatif, karena peneliti melihat sifat dari masalah yang diteliti dapat berkembang secara alamiah sesuai dengan situasi dan kondisi di lapangan Neuman (2013: 19). Peneliti juga berkeyakinan bahwa dengan pendekatan alamiah, penelitian akan menghasilkan informasi yang lebih kaya. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini berusaha mengungkapkan dan menggambarkan strategi *repositioning* yang dilakukan oleh sebuah stasiun televisi lokal untuk mendapatkan posisi yang baru di benak penonton televisi dan pemasang iklan.

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma post-positivis. Menurut Highlen dan Finley (Poerwandari, 2011: 36-37) peneliti post-positivis menggunakan berbagai metode dalam penelitiannya, dan walaupun tetap mengambil posisi objektif, mereka menyadari bahwa interaksi peneliti dan partisipan akan memengaruhi data. Beberapa peneliti kualitatif menggunakan prinsip post-positivis untuk menemukan hukum-hukum umum melalui pendekatan yang dipilihnya. Penulis menggunakan paradigma post-positivis karena melihat hukum umum yang ada yakni apabila terjadi *positioning gap* maka sebuah perusahaan akan melakukan *repositioning*.

Strategi penelitian ini menggunakan studi kasus. Daymon dan Holloway (2008: 162) menjelaskan poin penting dalam studi kasus adalah pengujian intensif, menggunakan berbagai sumber bukti, terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Tujuan dari studi kasus adalah meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa komunikasi kontemporer yang nyata, dalam konteksnya. Sifat penelitian ini adalah evaluasi. Neuman

(2013: 32) menjelaskan bahwa penelitian evaluasi adalah salah satu penelitian terapan yang paling banyak digunakan untuk mencoba menentukan seberapa baik suatu program atau kebijakan bekerja atau mencapai tujuan dan sasarannya. Penelitian ini akan mencoba menggambarkan dan menganalisis strategi kebijakan *repositioning* yang dilakukan Jak tv dalam membangun *image* baru sebagai televisi informasi.

Teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatori, dan penelusuran dokumen. Wawancara mendalam memungkinkan penulis untuk menggali informasi dengan mendalam mengenai informasi yang dibutuhkan dari informan. Dalam penelitian ini, peneliti berada pada level *moderate participation*, sehingga peneliti tetap dapat mampu memahami budaya dengan lebih baik sebagai bagian dari organisasi, namun juga tetap dapat menjaga subjektivitasnya dengan menempatkan diri peneliti (Spradley (1980) dalam Hennink et al (2011:182).

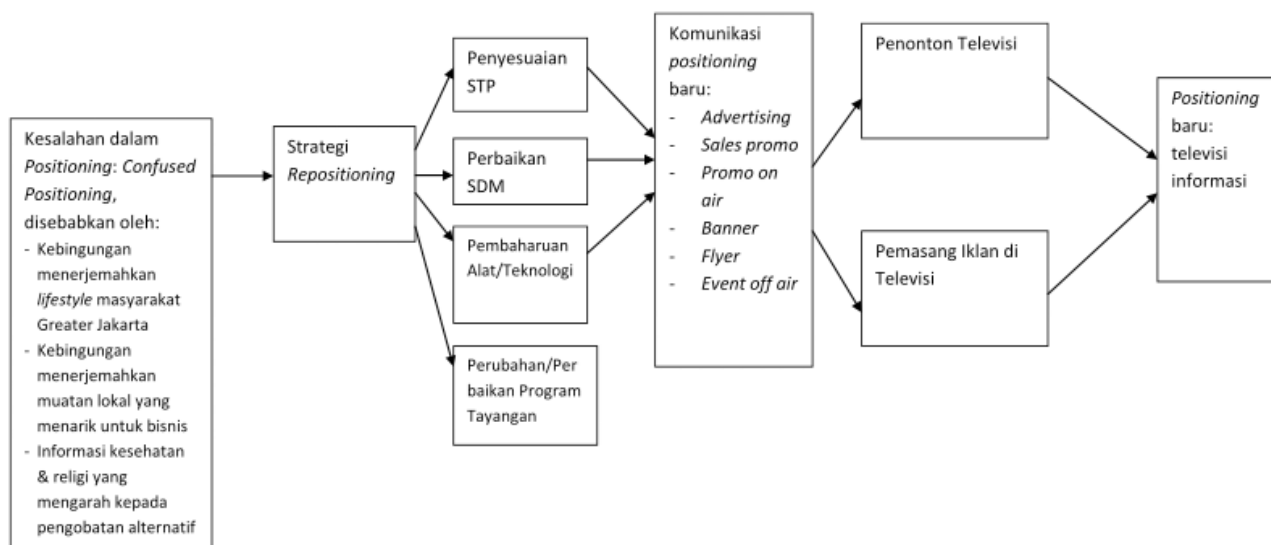
Teknik pemilihan informan secara purposif; artinya sumber data yang digunakan tidak sebagai sumber data yang mewakili populasinya, tetapi mewakili informasi, berdasar pada akses tertentu yang dianggap memiliki informasi yang berkaitan dengan permasalahan secara mendalam dan dapat dipercaya sebagai sumber informasi yang mantap (Poerwandari, 2011: 112-119). Ada tiga informan dalam penelitian ini yaitu Direktur Utama, Direktur Pemberitaan *News and Current Affairs* dan mantan Manajer *Research and Development*. Wawancara mendalam dilakukan kepada pihak pimpinan Jak tv yang bertindak sebagai pembuat kebijakan dalam perusahaan yakni Direktur Utama dan Direktur Pemberitaan *News and Current Affairs*. Keduanya merupakan informan kunci dalam penelitian ini. Direktur Utama sebagai informan pertama adalah penanggung jawab keseluruhan proses *repositioning* yang dilakukan oleh perusahaan, sehingga penulis akan menggali informasi terkait dengan alasan, strategi, dan hambatan dalam pelaksanaan *repositioning*. Informan kedua adalah Direktur Pemberitaan *News and Current Affairs* yang

bertanggung jawab terhadap konten program-program yang tayang di Jak tv agar sesuai dengan koridor jurnalistik. Dari informan ini, penulis akan menggali mengenai perubahan apa saja yang dilakukan pada program Jak tv dalam proses *repositioning* yang sedang berlangsung dan bagaimana strategi mencari *signature program* untuk memberikan kekhasan pada Jak tv. Informan ketiga adalah mantan Manajer *Research and Development*, penulis akan menggali informasi terkait dengan *positioning* awal Jak tv sehingga dapat terjadi kesalahan dalam *positioning* dan juga berfungsi sebagai triangulasi data. Definisi triangulasi data menurut Neuman (2013: 186) yaitu sebuah ide yang melihat bahwa suatu hal dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yang dapat meningkatkan keakuratan.

Penelitian berlangsung mulai November 2014 hingga Juni 2015. Dalam penelitian kualitatif analisis data seringkali bersamaan dengan interpretasi data. Analisis data dapat dirumuskan sebagai proses mengorganisasikan

dan mengumpulkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Adapun langkah pengolahan dan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah (Neuman, 2013, 563-567, dan Daymon & Holloway, 2002: 371-384) pengaturan data: memeriksa kembali bahwa semua data telah tercatat dan melakukan transkrip/ verbatim terhadap hasil wawancara; melakukan *coding* dan kategorisasi: peneliti melakukan tiga macam *coding* yakni *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* terhadap data yang terkumpul; mencari pola dan proposisi penelitian: peneliti menyatukan data-data tersebut menjadi lebih stabil, rapi dan logis sehingga dapat memfokuskan pada pertanyaan penelitian dan mendapatkan polanya untuk dikembangkan sesuai dengan proposisi penelitian.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan metodologi penelitian, berikut adalah kerangka desain penelitian ini:



Gambar 3. Kerangka Desain Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jak tv berdiri berdasarkan izin dari Pemerintahan DKI Jakarta dengan nomor 809/BH.09.05/III/2001 yang sahamnya dimiliki oleh Electronic City (Artha Graha Network) dan Mahaka Media, serta menginduk pada City TV Network. Jak tv resmi mengudara sebagai televisi

lokal Jakarta pada 16 Maret 2005 di channel 55 UHF dan tanggal 8 Oktober diperingati sebagai hari lahir Jak tv. Pada Agustus 2014 Jak tv berpindah ke channel 62 UHF.

Visi Jak tv adalah menjadi TV swasta yang terdepan, terpercaya, dinamis, inovatif, sehat, dan memberi inspirasi baru bagi pembentukan

pola pikir, karakter, dan peningkatan taraf hidup masyarakat Jakarta. Misinya adalah untuk memberdayakan dan mengembangkan seluruh potensi Sumber Daya: Manusia, Alat, Pasar, Pemasok, Sumber Daya – Sumber Daya lainnya menjadi satu kesatuan sinergi yang kreatif, berkesinambungan, transparan, bersih yang dilandasi oleh niat baik dan profesionalisme.

Visi dan misi ini diimplementasikan dalam program tayangan Jak tv. Saat ini Jak tv siaran setiap hari mulai dari pukul 05.00 WIB hingga pukul 02.00 WIB, dan *off air* selama tiga jam. Program tayangan yang ada terbagi atas program-program dari Departemen *News and Current Affairs* dan Departemen Produksi, yang terdiri dari Berita, Hiburan, Gaya Hidup, Komunitas, Musik, tayangan yang ada di Jak tv disiarkan secara *live* dan *recorded* (rekaman). Dalam hal penjadwalan program tayangan televisi dikenal istilah *scheduling* atau *programming* (Hidajanto dan Andi, 2011), Jak tv memiliki *scheduling* periode satu bulanan dengan melakukan *up date* per hari apabila ada perubahan atau peristiwa yang penting untuk dikabarkan segera melalui program *breaking news* “Ada Apa Berita Terkini”. Beberapa strategi yang digunakan di antaranya *dayparting* yaitu dengan membagi setiap harinya dalam beberapa slot yang dinilai

cocok dan pas untuk ditayangkan. *Theming* yang diterapkan pada *event-event* tertentu, misalnya pada hari Raya Idul Fitri, Pemilihan Umum Legislatif dan Pemilihan Umum Presiden tahun 2014 yang lalu. *Bridging* sebagai salah satu strategi untuk mencegah *audiens* berpindah *channel* saat jeda waktu dimanfaatkan Jak tv dengan menayangkan program informasi unik “Ada Ada Saja”. *Tentpoling* sebagai langkah perencanaan slot waktu bagi program acara yang baru, sebelum dan setelah satu program unggulan yang mempunyai audiensi cukup besar juga dilakukan Jak tv saat meluncurkan program baru “Trending Topic” yang tayang sejak Februari 2015 pada pukul 17.30 – 18.30 WIB, menempel dengan program “Ada Apa Berita” (pukul 18.30 – 20.00 WIB). Dengan menempel pada program yang sudah dikenal dan ditonton *audiens* yang cukup besar maka harapannya program baru akan ditonton juga dan menarik penonton lebih banyak lagi untuk program sebelum atau sesudahnya. Sebaliknya bila program baru kurang bisa menarik *audiens* akan menyeret turunnya penonton di program sebelum dan sesudahnya. *Tentpoling* menjadi isu penting saat *scheduling* untuk menentukan kapan waktu yang tepat untuk menayangkan sebuah program di antara program-program lainnya.



Gambar 4. Perubahan Logo Jak tv

Berikut adalah strategi STP Jak tv berdasarkan wawancara dengan para petinggi Jak tv. Segmentasi aktual Jak tv: usia sasaran penonton di awal adalah 35 – 55 tahun ke atas (kategori *middle* sampai *old*) dan meluas menjadi 25 – 55 tahun ke atas atau (kategori *young* hingga *old*); target segmen perempuan dan laki-laki; sasaran penonton adalah kelas atas yaitu A dan B dan saat ini merambah ke kelas C1; sedangkan dari sisi pekerjaan, segmen Jak tv adalah pegawai kantor, wiraswasta dan ibu rumah tangga.

Merujuk pada Kasali (Siddharta, 2011), maka *targeting* aktual Jak tv bila dibagi berdasarkan pasar jangka pendek – pasar masa depan adalah sebagai berikut: pasar jangka pendek yaitu usia *middle* sampai *old*, kelas A dan B, dan domisili Jabodetabek; dan pasar masa depan adalah pasar dalam jangka waktu tiga hingga lima tahun, yaitu penonton pada usia *young* hingga *old*, kelas A, B dan C1, dan penonton Jabodetabek hingga Asia Pasifik. Pasar masa depan untuk meraih penonton hingga Asia Pasifik didukung oleh kemajuan teknologi di bidang pertelevisian yang semakin canggih, memanfaatkan tayangan *streaming* di www.jak-tv.com/app/streaming dan penerapan era televisi digital.

Berikut adalah *positioning* aktual Jak tv: **Pertama** dengan melihat kepada segmen pasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Jak tv mengidentifikasi target segmen yang pertama adalah usia 35 tahun ke atas dan berasal kelas A dan B yang merupakan kelas sosial ekonomi yang paling tinggi dalam lapisan masyarakat atau umum disebut *high class*. Karakteristik

dari masyarakat kelas ini adalah *high spender*, berpendidikan tinggi, dan *open minded*, seperti yang disampaikan oleh informan pertama. Dengan identifikasi tersebut maka menurut Jak tv *frame of reference* konsumen pada segmen itu adalah masyarakat yang membutuhkan informasi dan hiburan untuk menunjang gaya hidup mereka. Sehingga di awal berdirinya Jak tv menyajikan tayangan siap jadi yang berasal dari luar negeri yang dikombinasikan dengan tayangan berita lokal. Ketika memperluas segmen mulai dari usia 25 tahun dan ke kelas C1, maka Jak tv kembali melakukan identifikasi seperti apa karakteristik dan kebutuhan mereka. Kelas C1 termasuk dalam kelas sosial ekonomi menengah atas, berada di atas rata-rata sedangkan usia produktif adalah masyarakat yang aktif, produktif, tanggap teknologi dan haus akan informasi yang cepat, tepat dan akurat. Program baru seperti “Trending Topic” dimunculkan untuk meraih segmen yang lebih muda tersebut.

Kedua, perhatian kepada produk, jasa, atau *brand* yaitu dengan menekankan pada keunggulan, diferensiasi dan kegunaannya. Produk atau *brand* dari televisi adalah program televisi yang ditayangkan. Kunci keberhasilan suatu program televisi ialah penentuan format acara televisi tersebut. Berdasarkan Naratama (2004) dalam Djamal dan Fachruddin (2011), maka program-program tayangan di Jak tv terbagi atas format berita dan nondrama yang disesuaikan dengan khalayak. Format program berita bersifat aktual dan faktual sedangkan nondrama bersifat *timeless* dan faktual.



Gambar 5. Program Kategori Berita, dok. Jak tv



Gambar 6. Program Kategori Non Berita, dok. Jak tv

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan kunci sampai saat ini Jak tv masih mencari program unggulan atau *signature program*. Pengertian *signature program* menurut kedua informan adalah program yang dapat mengundang banyak penonton dan diharapkan dapat menghasilkan uang. Program berita “Ada Apa Berita” menjadi salah satu kandidat untuk *signature program* dengan perbaikan dari sisi kemasan dan konten. Agar dapat menghasilkan program yang sukses diperlukan berbagai hal misalnya informasi yang disampaikan bersifat edukatif, kemasan yang kreatif dan pembawa acara yang bagus sehingga program menarik untuk ditonton banyak *audiens* dan pada akhirnya memiliki *share* yang bagus juga.

Ketiga, melihat pada persaingan yakni dengan mengidentifikasi kompetitor dan keunggulan kompetitif produk, jasa, atau *brand* yang dimilikinya. Menurut Belch dan Blech (2001) dalam melakukan identifikasi kompetitor membutuhkan pemikiran yang luas karena kompetitor bisa saja tidak hanya bersaing secara langsung pada produk, *brand* atau kelas yang sama dengan kita, tetapi juga dengan produk atau *brand* di luar kelas. Jak tv mengklaim bahwa bersaing *head to head* dengan dua televisi berita swasta nasional yakni Metro TV dan tvOne. Keduanya tayang selama 24 jam dan *full* menyajikan berita dalam berbagai program baik *hard news* maupun *soft news*. Jak tv berani mengklaim bersaing dengan kedua televisi tersebut karena mampu mengundang narasumber yang sama, artinya di mata para narasumber, Jak tv diperhitungkan, seperti yang ditegaskan oleh Direktur Pemberitaan *News and Current Affairs*. Namun sangat disayangkan bila

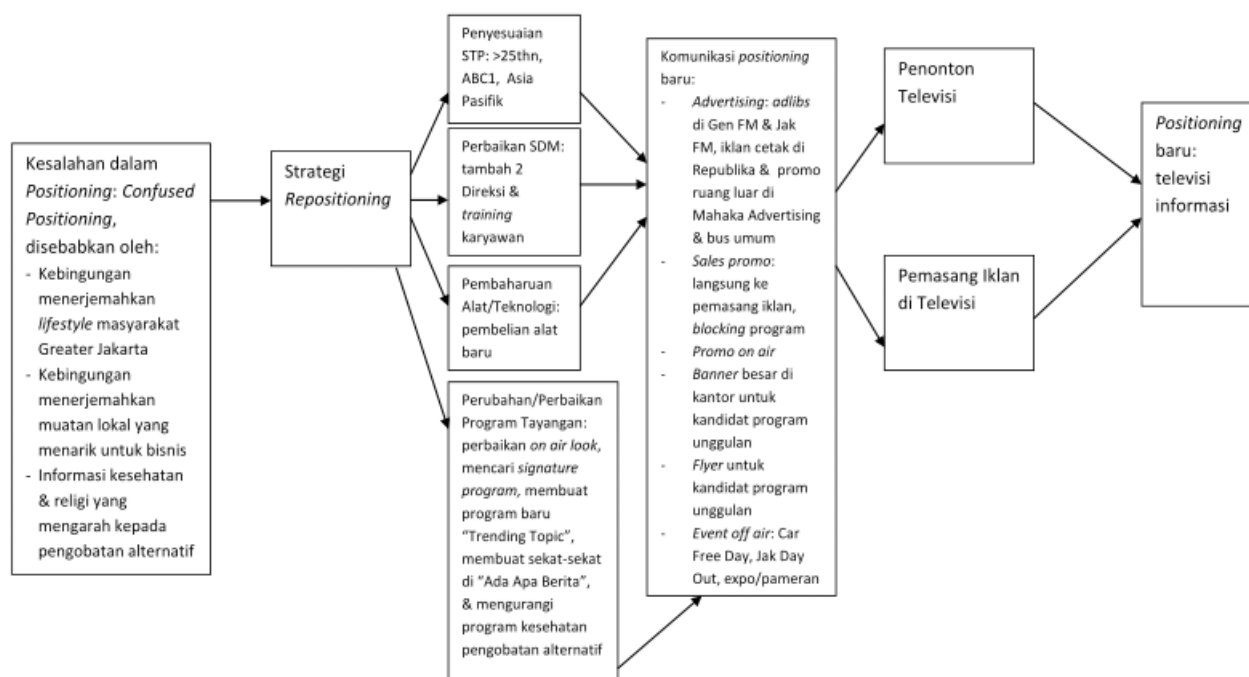
Jak tv belum memiliki karakter atau kekhasan. Hal ini menjadi sebuah pekerjaan rumah yang besar bagi Jak tv untuk dapat meraih posisi yang diinginkan. Kekhasan atau keunikan sebuah stasiun televisi yang tercermin dalam program acaranya menjadi sebuah kekuatan untuk dapat bersaing dengan televisi lainnya.

Belum adanya kekhasan dan terjadinya *confused positioning* membuat manajemen Jak tv segera bertindak untuk mengatasi hal tersebut. Terkait dengan kasus yang dialami oleh Guntur Bumi, pihak manajemen saat itu langsung melakukan tindakan dengan tidak lagi menayangkan program RZT di layar kaca Jak tv. Selain itu, belajar dari pengalaman, Jak tv menjadi lebih selektif dalam memilih narasumber yang merupakan praktisi pengobatan. Penegasan ini disampaikan oleh Direktur Utama. Jak tv tidak takut bila para narasumber tersebut pindah ke televisi lain, justru dilihat bahwa Jak tv menjadi *leader* untuk tayangan informasi kesehatan yang sekarang menjadi marak di televisi lain bahkan sampai ke televisi swasta nasional.

Berdasarkan Hermawan Kertajaya (Danurwendo, 2009) Jak tv melakukan *repositioning* lebih berdasarkan pada mengubah *value offering*. Dalam hal ini Jak tv menawarkan sebuah nilai informasi yang benar dan bermanfaat untuk pemirsa setianya. Apabila dulu hanya sebagai televisi hiburan kemudian berubah untuk menawarkan nilai-nilai lokal, maka sekarang Jak tv ingin menawarkan sebuah nilai yang lebih luas dalam bentuk informasi yang *educated*. Pengertian dari televisi informasi adalah bukan hanya menampilkan berita tetapi termasuk juga informasi kesehatan, pendidikan, gaya hidup anak muda, film, dan sebagainya, yang

disajikan dalam bentuk dialog. Format dialog memungkinkan untuk menyajikan informasi lebih mendalam dan luas dibandingkan dengan format berita yang disampaikan dengan bentuk buletin paket-paket berita. Pilihan informasi disesuaikan dengan sasaran pasar yang dituju dan melihat situasi dan kondisi terkini, artinya tetap mementingkan aktualitas dan keakuratan. Pengertian ini diambil dari rangkuman kedua informan yang merupakan petinggi Jak tv.

Repositioning yang masih berlangsung ditargetkan selesai pada bulan Juni 2015 namun ternyata masih banyak kendala yang terjadi di lapangan. Hambatan yang muncul pada proses ini berasal dari internal dan juga eksternal, terutama terkait dengan sumber daya baik manusia maupun teknologi. Namun dukungan dari *stakeholder* menjadi penting selama berlangsungnya *repositioning*, terutama dalam mengomunikasikan kepada khalayak Jak tv.



Gambar 7. Kerangka Analisis Penelitian

PENUTUP

Simpulan

Berikut adalah strategi *repositioning* stasiun televisi lokal yang mengalami *confused positioning* untuk memenangkan pasar penonton dan pasar iklan:

Penyesuaian kembali STP (*segmentation, targeting, positioning*): memperluas segmen pasar dari kelas AB ke ABC1 dan usia mulai dari 35 tahun ke atas menjadi 25 tahun ke atas. Secara demografis sasaran penonton Jak tv tidak lagi hanya Jabodetabek tetapi Asia Pasifik dengan memanfaatkan parabola, tv cable dan

live streaming. *Positioning* yang baru adalah sebagai televisi informasi dari yang sebelumnya sebagai televisi hiburan dan *localized* Jakarta. Pengertian dari televisi informasi yang dirangkum dari kedua informan petinggi Jak tv adalah televisi yang menayangkan konten program yang lebih luas dari berita mencakup juga informasi kesehatan, budaya, pendidikan, gaya hidup, anak muda dan sebagainya, serta dibuat kemasan yang lebih menarik dan mendalam dalam format dialog.

Perubahan dalam sumber daya manusia: adanya penambahan dua orang direksi yaitu Direktur Operasional dan Direktur *Sales and*

Marketing agar lebih fokus dalam melaksanakan *repositioning* di setiap lini dan perbaikan di bidang SDM seperti mengirim karyawan untuk *training* sesuai dengan bidang masing-masing, meningkatkan kedisiplinan dan kesejahteraan karyawan.

Perubahan dalam alat dan teknologi: rencana pembelian alat-alat baru untuk mendukung perubahan *on air look*.

Perubahan dan perbaikan program tayangan: memperbaiki *on air look* di bawah tanggung jawab Direktur Operasional dengan mengganti *background real set* dan *virtual set*, mengubah dekorasi, mengubah tampilan pembawa acara yang disesuaikan dengan misi program, dan menambah program yang tergolong informasi, yang disesuaikan dengan target pasar. Program baru seperti “Trending Topic” adalah untuk meraih pasar usia mulai dari 25 tahun ke atas, dan kandidat *signature program* “Ada Apa Berita” dibuat dalam sekat-sekat sehingga tayangan pukul 20.00 WIB menjadi bernama “Opini Publik”, dan jam 21.00 WIB menjadi “PingPong”, “Tokoh Kita”, “Forum Wakil Rakyat”, “Pro Kontra”, dan “Editorial Sepekan”.



Gambar 8. Beberapa *News Anchor* Jak tv, ki-ka: William Darmawan, Sella Wangkar, Luluk Lukmiyati & Adam Lubis, dok. pribadi

Jak tv terus melakukan komunikasi dengan khalayaknya mengenai *positioning* yang baru yaitu sebagai televisi informasi dengan melakukan promo *on air* atas program-program

baru dan yang menjadi unggulan seperti “Ada Apa Berita”, “Tokoh Kita”, “Opini Publik”, “PingPong”, “Trending Topic”. Bahkan untuk program “Trending Topic” dilakukan juga promo *adlibs* di beberapa radio yang berada di dalam satu grup Mahaka Media. Selain itu *banner* dan *flyer* juga digunakan sebagai media komunikasi. *Banner* terpampang di depan kantor Jak tv di Kawasan SCBD Sudirman untuk program “Ada Apa Berita”, “Trending Topic”, dan “SCBD”. *Flyer* “Ada Apa Berita” dan “Trending Topic” biasanya dibagikan saat Jak tv mengadakan *event off air*.



Gambar 9. Studio *virtual set*, dok. pribadi

Perbaikan konten program termasuk salah satu strategi yang dilakukan oleh Jak tv dalam proses *repositioning* yang sedang berlangsung. Misalnya pembagian “Ada Apa Berita” dalam sekat-sekat agar memudahkan dalam penjualan slot program. Program “Opini Publik” yang tayang pukul 20.00 – 21.00 WIB menjadi program yang lebih terbuka dan sering diblokir oleh pemasang iklan.

Strategi lain untuk menjembatani dengan pemasang iklan adalah memutuskan mata rantai yang panjang, yaitu dengan langsung menghubungi pihak pemasang iklan (*advertiser*), bukan melalui *agency advertiser*. Keuntungan dari berhubungan langsung dengan *advertiser* adalah efektivitas, biaya lebih hemat, dan dapat memahami keinginan *advertiser* dengan lebih baik.

Strategi komunikasi yang dilakukan Jak tv ketika *repositioning* yang masih berlangsung

belum dapat memberikan informasi yang komprehensif kepada khalayak, meskipun pimpinan Jak tv terutama Direktur Utama sudah sangat yakin dengan *positioning* tersebut. Hal ini dapat menjadi kajian yang menarik ke depannya. Mengingat reposisi sudah dilakukan untuk keduanya, dan Jak tv telah berusaha mengomunikasikan *positioning*-nya dengan berbagai kegiatan, bahkan dengan dukungan *stakeholder*, namun ternyata belum menunjukkan hasil yang maksimal. Menarik juga untuk dikaji lebih lanjut ketika target *repositioning* telah dianggap mencapai akhir artinya posisi sebagai televisi informasi sudah benar-benar dimiliki oleh Jak tv di benak khalayaknya, apa yang dilakukan untuk mempertahankan *positioning* tersebut. Apakah akan tetap bertahan atau mengubah ke *image* yang lain apabila situasi dan kondisi industri pertelevisian berubah ketika puluhan *channel* hadir di era televisi digital.

Kajian akan proses marketing komunikasi yang dilakukan oleh Jak tv untuk sampai ke persepsi khalayaknya dapat menjadi suatu kajian yang menarik dan bermanfaat. Kajian ini dapat dilakukan dengan entitas atau perusahaan lain dengan produk dan jasa yang berbeda.

Menarik juga untuk dilakukan penelitian lebih lanjut, ketika muncul wacana untuk mengganti nama *brand* televisi Jak tv, karena ingin meraih pasar Asia Pasifik. Apakah telah dilakukan kajian yang komprehensif untuk mengganti nama dan apa dampak yang akan ditimbulkan nantinya. Bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan sebelum, saat dan sesudah penggantian nama, apabila jadi dilakukan.

Saran

Rekomendasi praktis yang disarankan adalah Jak tv sebagai televisi lokal yang identik dengan Jakarta sebaiknya menonjolkan konten yang erat dengan masyarakat Jakarta atau melakukan *live outdoor* di warga Jakarta, seperti yang pernah dilakukan sebelumnya. Kedekatan ini dapat menjadi kekuatan untuk mendapatkan citra positif di khalayak. Selain itu perbaikan

tampilan tayangan juga penting karena televisi adalah media audio visual sehingga mata penonton harus terpuaskan juga dengan tampilan yang menarik. Apabila penerimaan masih sering buruk di beberapa daerah terutama wilayah Jakarta perlu segera dicari solusi jangka pendek sambil menunggu datangnya era televisi digital.

Sebagai televisi informasi, program-program yang bermuatan informasi harus lebih ditonjolkan dan dikemas secara kreatif untuk menarik *audiens* lebih banyak lagi. Hal ini mencakup tampilan, konten dan pembawa acaranya. Komposisi tayangannya pun sebaiknya lebih dominan agar mendapat kesan mengenai televisi yang informatif di khalayak.

Perkembangan sosial media saat ini juga semakin pesat, Jak tv sebaiknya mengambil bagian dengan lebih mengaktifkan beberapa akun di sosial mediana seperti Youtube, Twitter dan *fanspage* Facebook. Diperlukan tim yang solid untuk menangani hal ini, tidak dibebankan hanya kepada satu-dua orang saja, dan merupakan sumber daya yang memiliki kompetensi yang memadai. Informasi mengenai tayangan Jak tv dapat disajikan *minute to minute* ketika acara sedang berlangsung, biasanya melalui *posting*-an di Twitter sehingga menarik pemirsa untuk menyaksikan. Bukan hanya promo ketika program akan ditayangkan. *Website* Jak tv juga memerlukan penanganan yang lebih komprehensif agar dapat dijadikan portal berita selain media promosi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2004). *Dasar-dasar evaluasi pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bignell, Jonathan. (2008). *An introduction to television studies-2nd Edition*. New York: Routledge
- Belch, George E & Michel E Belch. (2001). *Advertising & promotion, an integrated marketing communication perspective, 5th Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies

- Bryman, Alan. (2008). *Social research methods, Third Edition*. New York: Oxford University Press
- Daymon, Christine & Immy Holloway. (2002). *Metode-metode riset kualitatif dalam public relations & marketing communications*. Bandung: Bentang
- Djamal, Hidajanto & Andi Fachruddin. (2011). *Dasar-dasar penyiaran: sejarah, organisasi, operasional, dan regulasi*. Jakarta: Prenada Media Grup
- Duncan, Tom. (2005). *Principles of advertising & IMC. Second Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies
- Gibson, J.L, Ivan Cevich and Donelly. (1995). *Organisasi dan manajemen: perilaku, struktur, dan proses*. Jakarta: Erlangga.
- Hardjana, Andre. (2000). *Audit komunikasi, teori dan praktek*. Jakarta: Grasindo
- Hennink, Monique, Inge Hutter & Ajay Bailey. (2011). *Qualitative research methods*. London: SAGE Publication
- Holey, Graham J. & John Saunders. (1993). *Competitive positioning: The key to market success*. UK: Prentice Hall International
- Ishadi SK. (2014). *Media & kekuasaan: Televisi di hari-hari terakhir Presiden Soeharto*. Jakarta: Kompas Gramedia
- Kasali, Rhenald. (1998). *Membidik pasar Indonesia: segmenting, targeting, positioning*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Küng, Lucy. (2008). *Strategic management in the media*. London: SAGE Publication
- Kotler, Philip. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control, Seventh Edition*. USA: Prentice Hall.
- Kotler Philip & Kevin Lane Keller. (2009). *Marketing management thirteenth Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Lieberman, Al & Patricia Esgate. 2002. *The entertainment marketing revolution: bringing the moguls, the media, and the magic to the world*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall
- McChesney, Robert W. (2004). *The problem of the media: U.S Communication Politics in The 21st Century*. New York: Monthly Review Press
- McDowell, Walter & Alan Batten. (2005). *Branding TV: principles and practices*. UK: Focal Press
- McQuail, Denis. (2010). *McQuail's mass communication theory 6th Edition*. London: SAGE Publication
- Morrison. (2008). *Manajemen media penyiaran: strategi mengelola radio & televisi, Edisi Revisi*. Jakarta: Prenada Media Group
- Neuman, W. Lawrence. (2013). *Metodologi penelitian sosial: pendekatan kualitatif dan kuantitatif, Edisi 7* (Penerjemah: Edina T. Sofia) . Jakarta: PT. Indeks Jakarta
- Poerwandari, E. Kristi. (2007). *Pendekatan kualitatif untuk penelitian perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3
- Straubhaar, Joseph, Robert LaRose & Luncinda Davenport. (2012). *Medianow: Understanding media, culture, and technology seventh edition*. USA: Wadsworth Cengage Learning
- Trout, Jack & Al Ries. (1986). *Positioning: The battle of your mind, first Edition Revised*. USA: McGraw-Hill Book Company
- _____. (2002). *Positioning: The Battle of Your Mind, Edisi Ulang Tahun* (penerjemah: Bertha Lucia). Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Trout, Jack & Steve Rivkin. (). *The new positioning: The latest on the world's #1 business strategy*. Singapore: McGraw-Hill Book Company
- _____. 2010. *Repositioning: pemasaran dalam era kompetisi, perubahan, dan krisis* (alih bahasa: Kusnandar). Jakarta: Elex Media Komputindo
- Vane, Edwin T. & Lynne S. Gross. (1994). *Programming for TV, radio, and cable*. USA: Focal Press

Jurnal, Penelitian, dan Thesis

- Anggraini, Dian. (). *Analisis pembentukan Positioning baru pasca akuisisi (Studi Implikasi Akuisisi pada Identitas Stasiun Televisi Swasta)*. Thesis. Tidak dipublikasikan. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Danibrata, Aulia. (2009). *Strategi segmenting, targeting, positioning Produk Extra Joss*.

Jurnal Pemasaran Universitas Trisakti Vol. I
No. I Edisi Maret 2009: 9-14

Danurwendo, Agam. (2009). *Strategi repositioning dan rebranding media televisi pasca akuisisi: sudi tentang strategi repositioning dan rebranding Lativi menjadi tvOne*. Thesis. Tidak dipublikasikan. Jakarta: Universitas Indonesia

Euis Komalawati. (2006). *Ekonomi politik media televisi lokal: komodifikasi gaya hidup pada program televisi lokal*. Thesis. Tidak dipublikasikan. Jakarta: Universitas Indonesia

Evaningrum, Renata. (2009). *Analisa penerimaan pesan dalam pembentukan positioning (studi kasus: tagline sariwangi, lifebuoy dan sunsilk)*. Thesis. Tidak dipublikasikan. Jakarta: Universitas Indonesia

Henrika. (2013). *Manajemen pedia penyiaran televisi lokal (studi ekonomi media pada RBTV Yogyakarta)*. Thesis. Tidak dipublikasikan. Jakarta Universitas Indonesia

Munandar, Dadang. (2011). Analisis penentuan segmen, target, dan tosisasi pasar *home care* di rumah sakit Al-Islam Bandung. *Majalah Ilmiah UNIKOM Vol. 6 No. 2: 233-244*

Prayudi & Jana Juanita. (2005). *Strategic corporate communication* dalam proses *repositioning* dan *rebranding*. *Jurnal ilmu komunikasi Volume 2 Nomor 2*, Desember 2005: 159-175

Priatna. (2009). *Analisis hubungan positioning surat kabar dengan loyalitas pembaca pasca repositioning: Studi repositioning koran TEMPO dari surat kabar umum menjadi surat kabar "Referensi Ekonomi dan Politik"*. Thesis. Tidak dipublikasikan. Jakarta: Universitas Indonesia

Siddharta, Sachje Amalia, (2011). Analisis proses pengambilan keputusan konsumen pada Perguruan Tinggi Swasta melalui Penerapan *Word of Mouth (WoM)* dalam Pembentukan *Positioning* (Studi Kasus: UPH sebagai *Holistic Education*). Thesis. Tidak dipublikasikan. Jakarta: Universitas Indonesia

Smarapradipha, Galih dan Muhammad Ghufon. 2013. Makalah sistem komunikasi Organisasi: Efektivitas Sistem dan kebijakan komunikasi dalam kuliah teori Komunikasi Organisasi. Pasca Ilmu Komunikasi FISIP UI.

Internet

<http://www.jak-tv.com>

<http://mix.co.id/research/pemirsa-indonesia-habiskan-197-jam-untuk-menonton-sinetron/> diakses pada 3 April 2014 pukul 09.30 WIB

http://id.m.wikipedia.org/wiki/Daftar_stasiun_televisi_di_Indonesia diakses pada 3 April 2014 pukul 11.00 WIB

<http://www.elekttronikdahsyat.com/news/30/SEJARAH-PERKEMBANGAN-TELEVISI> diakses pada 4 April 2014 pukul 11.30 WIB

<http://gunawansusilo.wordpress.com/2010/06/03/sejarah-media-televisi-dan-perkembangannya-di-indonesia/> diakses pada 9 April 2014 pukul 09.09 WIB

<http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2014/nielsen-pertumbuhan-belanja-iklan-berjalan-perlahan.html> diakses pada 26 Oktober 2015 pukul 10.00 WIB

<http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2014/nielsen-konsumsi-media-lebih-tinggi-di-luar-jawa.html> diakses pada 25 Oktober 2014 pukul 10.00 WIB

<https://www.unilever.co.id/id/brands-in-action/view-brands.aspx> diakses pada 9 April 2015 pukul 09.00 WIB

Peraturan

Undang Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran