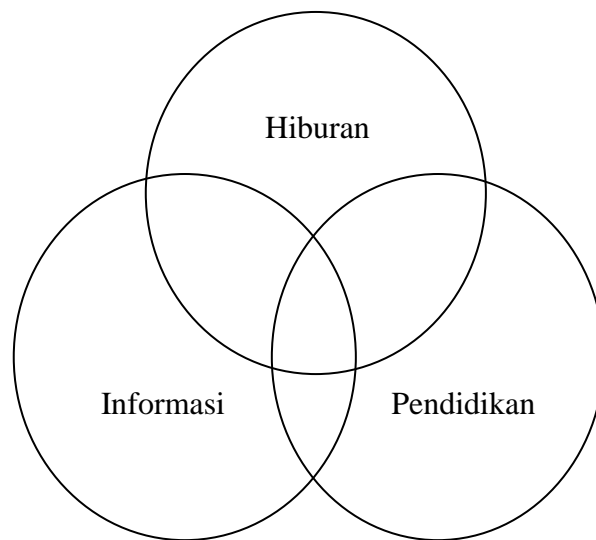


## **Fungsi Televisi**

Dalam buku Pengantar Komunikasi Massa (Vera, 2008, p. 78), terdapat tiga fungsi utama dari media televisi yaitu: hiburan, penyebaran informasi, dan pendidikan. Ketiga fungsi tersebut saling tumpang tindih satu dengan yang lainnya sehingga batas-batasnya tidak dapat dijelaskan secara tajam.



Gambar 2.2 Fungsi Televisi

Diadaptasi dari Sutisno 1993

### **2.1.2.1 Karakteristik Televisi**

Dalam buku Pengantar Komunikasi Massa (Vera, 2008, p. 79), Ciri utama televisi adalah sifatnya yang audio visual, dimana stimulasi alat indera bukan hanya satu seperti dalam radio siaran, surat kabar dan majalah. Televisi dapat didengar sekaligus dapat dilihat.

Secara lebih khusus, Sutisno menyebutkan karakteristik televisi adalah sebagai berikut:

1. Memiliki jangkauan yang luas dan segera dapat menyentuh rangsang penglihatan dan pendengaran manusia.
2. Dapat menghadirkan obyek yang amat kecil/besar, berbahaya, atau yang langka.
3. Menyajikan pengalaman langsung pada penonton.
4. Dapat dikatakan “meniadakan” perbedaan jarak dan waktu.
5. Mampu menyajikan unsur warna, gerakan, bunyi, dan proses dengan baik.
6. Dapat mengkoordinasikan pemanfaatan berbagai media lain, seperti film, foto, dan gambar dengan baik.
7. Dapat menyimpan berbagai data, informasi, dan serentak menyebarkanluaskannya dengan cepat ke berbagai tempat yang berjauhan.
8. Mudah ditonton tanpa perlu menggelapkan ruangan.
9. Membangkitkan rasa intim atau *media personal*.

### **2.1.3 Strategi Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 231) mengatakan bahwa departemen program dan manajer program stasiun penyiaran memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam menunjang keberhasilan stasiun penyiaran. Dan pada bagian ini akan dibahas strategi program yang ditinjau dari aspek manajemen atau sering juga disebut dengan manajemen strategis (*management strategic*) program siaran yang terdiri dari:

### **2.1.3.1 Perencanaan Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrisan, 2008, p. 232), perencanaan program mencakup pekerjaan mempersiapkan rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang yang memungkinkan stasiun penyiaran untuk mendapatkan tujuan program dan tujuan keuangannya. Pada stasiun televisi, perencanaan program diarahkan pada produksi program yaitu program apa yang akan diproduksi, pemilihan program yang akan dibeli (akuisisi), dan penjadwalan program untuk menarik sebanyak mungkin audiens yang tersedia pada waktu tertentu.

Dalam pengelolaan program stasiun televisi komersial, pengelola akan mengarahkan programnya untuk menarik perhatian audiens spesifik di antara sejumlah besar audiens umum. Dengan demikian, pengelola program stasiun televisi harus mengarahkan programnya kepada segmen audiens tertentu yang tersedia pada waktu siaran tertentu.

Dalam merencanakan dan memilih program, maka bagian program biasanya akan berkonsultasi lebih dahulu pada bagian pemasaran. Hal ini mutlak dilakukan karena bagian pemasaranlah yang akan memasarkan program bersangkutan kepada para pemasang iklan. Dalam hal ini bagian program dan bagian pemasaran harus bekerja sama dengan baik.

Merencanakan dan memilih program merupakan keputusan bersama antara departemen program dan departemen pemasaran. Kedua bagian ini harus bahu-membahu menyusun strategi program terbaik,

sekaligus bisa memasarkan iklan sebanyak-banyaknya. Jika tidak terdapat kesepakatan antara kedua bagian ini, maka pimpinan tertinggi stasiun penyiaran harus menengahi dan bertugas mencari jalan keluar.

#### **2.1.3.1.1 Analisis dan Strategi Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 236), Perencanaan program pada dasarnya bertujuan memproduksi atau membeli program yang akan ditawarkan kepada pasar audiens. Dengan demikian, audiens atau penonton adalah pasar karenanya setiap media penyiaran yang ingin berhasil harus terlebih dahulu memiliki suatu rencana pemasaran strategis yang berfungsi sebagai panduan dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki.

Strategi pemasaran ditentukan berdasarkan analisis situasi, yaitu suatu studi terinci mengenai kondisi pasar audiens yang dihadapi stasiun penyiaran beserta kondisi program yang tersedia. Berdasarkan analisis situasi ini, media penyiaran mencoba memahami pasar audiens yang mencakup segmentasi audiens dan tingkat persaingan yang ada. Analisis situasi ini terdiri atas: analisis peluang dan analisis kompetitif.

**Analisis peluang.** Seperti diadaptasi dari George E. Belch dan Michael A. Belch di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 236), analisis yang cermat terhadap pasar audiens akan

memberikan peluang bagi setiap penayangan program untuk diterima para penonton dan pendengar.

**Analisis kompetitif.** Dalam mempersiapkan strategi dan rencana program, pengelola program harus melakukan analisis secara cermat terhadap persaingan stasiun penyiaran dan persaingan program yang ada pada suatu segemen pasar audiens. Suatu persaingan terdiri atas persaingan langsung (termasuk persaingan di antara sejumlah program yang dimiliki sendiri) dan persaingan tidak langsung, misalnya oleh media non penyiaran.

Peter Pringle di dalam buku *Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi* (Morrison, 2008, p. 238) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu stasiun televisi dalam melaksanakan programnya akan sangat bergantung pada tiga hal:

1. *The ability to produce or buy programs by the audience appeal* (kemampuan untuk memproduksi atau membeli program yang memiliki daya tarik bagi audiens).
2. *Air them at times when they can be seen by the audience to which they appeal* (menayangkan pada waktu yang dapat dilihat oleh audiens yang menjadi sasaran).
3. *Build individual programs into a schedule that encourages viewers to tune to the station and remain with it from one program to another* (membangun sejumlah program individu ke dalam suatu jadwal yang dapat mendorong

audiens untuk menonton televisi dan tetap berada pada salurannya dari satu program ke program berikutnya.

#### **2.1.3.1.2 Bauran Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 238), perencanaan strategi program dan pemilihan target audiens yang telah kita bahas memberikan petunjuk kepada kita mengenai siapa audiens yang akan menjadi fokus program kita serta apa kebutuhan mereka yang belum terpenuhi. Media penyiaran sudah pasti harus mempertimbangkan aspek pemasaran ketika merencanakan program siarannya karena program yang diproduksi dengan biaya mahal bertujuan agar disukai sebanyak mungkin audiens. Salah satu konsep pemasaran penting yang harus dipahami pengelola media penyiaran adalah mengenai bauran pemasaran (*marketing mix*) yang terdiri dari empat variabel penting, yaitu *product*, *price*, *place*, dan *promotion* (atau disingkat 4P).

Kita dapat menerapkan bauran pemasaran ini ke dalam strategi program media penyiaran sehingga menjadi bauran pemasaran program atau bauran program (*programming mix*) yang terdiri atas elemen-elemen sebagai berikut:

1. **Produk Program** (*product*), bahwa program adalah suatu produk yang ditawarkan kepada audiens yang mencakup nama program dan kemasan program.

- a. **Nama program.** Memilih satu nama bagi suatu program merupakan kegiatan yang penting ditinjau dari perspektif promosi karena nama program berfungsi menyampaikan atribut dan makna. Dalam memilih nama suatu program, pengelola program harus memilih nama yang dapat menginformasikan konsep program dan dapat membantu menempatkan atau memposisikan program di memori otak audiens. Suatu nama program harus dapat menyampaikan manfaat yang diperoleh audiens jika mereka menonton program bersangkutan dan pada saat yang sama juga menciptakan *image* bagi program itu. (Morrisan, 2008, p. 241)
- b. **Kemasan program.** Kemasan adalah aspek lain dari strategi pemasaran yang perannya dirasa semakin penting dewasa ini. Secara tradisional, kemasan memiliki fungsi sebagai tempat perlindungan atau penyimpanan suatu produk. Bagi pengelola program penyiaran, kemasan dapat diartikan segala sesuatu yang perlu dilakukan untuk menarik perhatian audiens melalui penampilan suatu program yang mencakup: pembawa acara, busana yang dikenakan, penampilan latar belakang, *bumper* program yang menarik. Kemasan program menjadi penarik bagi konsumen untuk memberikan perhatian pada suatu

program sehingga mampu memberikan kesan pertama yang baik. (Morrisan, 2008, p. 242)

2. **Harga Program** (*price*), yaitu harga suatu program yang mencakup biaya produksi program dan biaya yang akan dikenakan kepada pemasang iklan (tarif iklan) pada program bersangkutan jika ditayangkan. Tarif iklan suatu program ditentukan tidak saja berdasarkan biaya produksinya, namun juga faktor-faktor lain, seperti tingkat ketertarikan audiens terhadap program, tingkat persaingan, serta persepsi audiens terhadap program bersangkutan. (Morrisan, 2008, p. 242)
3. **Distribusi Program** (*place*), yaitu distribusi program yang merupakan proses pengiriman program dari transmisi hingga diterima audiens melalui pesawat TV. Hal pertama adalah menyangkut proses pengiriman program dari transmisi hingga diterima audiens melalui pesawat televisi. Hal kedua adalah mengenai pemilihan waktu siar yang tepat bagi program. Pemilihan waktu siaran yang tepat berperan cukup penting dalam membantu keberhasilan program bersangkutan. Program siaran harus dapat ditangkap dengan baik oleh audiens, artinya tidak ada gangguan yang dapat merusak kenyamanan audiens saat mengonsumsi suatu program. Upaya media penyiaran untuk menghasilkan program berkualitas dengan keuntungan yang menjanjikan akan menjadi sia-sia saja jika audiens tidak dapat menerima sinyal siaran dengan jelas. (Morrisan, 2008, p. 243)



4. **Promosi Program** (*promotion*), yaitu proses bagaimana memberitahu audiens mengenai adanya suatu program sehingga mereka tertarik untuk menontonnya. Menurut George E. Belch dan Michael A. Belch di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 244), promosi ini merupakan upaya bagaimana memperkenalkan dan kemudian menjual program sehingga dapat mendatangkan iklan. Dewasa ini, stasiun penyiaran menggunakan bauran promosi atau *promotional mix* yang terdiri atas: iklan, pemasaran langsung, pemasaran interaktif (internet), promosi penjualan, hubungan masyarakat (humas), dan penjualan personal.

#### **2.1.3.1.3 Faktor Berpengaruh**

Menurut Peter Pringle dan rekannya di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 244), keputusan untuk memproduksi atau tidak memproduksi dan menayangkan suatu program pada stasiun penyiaran ditentukan oleh empat hal utama. Pada tahap perencanaan program, keempat hal ini memberikan pengaruhnya terhadap keputusan yang akan diambil atau dengan kata lain terdapat empat hal yang

mempengaruhi keputusan perencanaan program yang terdiri atas:

1. Audiens. Penonton adalah faktor paling penting dan menentukan apakah stasiun penyiaran pada saat melakukan perencanaan programnya perlu memutuskan apakah akan memproduksi atau tidak memproduksi suatu program. Tujuan audiens menonton televisi adalah karena adanya program. Audiens juga menerima ekspos dari tayangan lain, seperti iklan, promo program, pengumuman, infomercial, dan bentuk-bentuk promosi lainnya namun tujuan utama mereka adalah untuk menyaksikan atau mendengarkan isi program yang dapat memuaskan mereka pada waktu tertentu.
2. Pengelola atau Pemilik Stasiun. Pengelola stasiun penyiaran adalah mereka yang bertanggung jawab menjalankan atau mengoperasikan stasiun penyiaran dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan bagi kepentingan pemilik stasiun. Semakin besar audiens yang dapat diperoleh, maka semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan keuntungan. Dengan demikian, pengelola stasiun harus memilih dan menjadwalkan program sedemikian rupa agar dapat menarik sebanyak mungkin audiens di antara khalayak yang menjadi sasaran.
3. Pemasang Iklan atau Sponsor. Tujuan utama pemasang iklan atau sponsor adalah untuk mempromosikan produk mereka

pada stasiun penyiaran yang memiliki audiens yang paling sesuai atau audiens yang merupakan konsumen atau calon konsumen terbesar produk yang dipromosikan itu. Pemasang iklan yang menjadi sponsor dalam arti bersedia membeli seluruh spot iklan suatu program secara keseluruhan bahkan dapat memberikan pengaruhnya dalam menentukan isi program sesuai dengan keinginannya.

4. Regulator. Pihak yang berwenang mengawasi stasiun penyiaran, yaitu Komisi Penyiaran Indonesia (KPI) dan lembaga pemerintah lainnya memberikan pengaruh kepada stasiun penyiaran untuk menayangkan atau tidak menayangkan suatu program. Regulator bertanggung jawab untuk mengawasi stasiun penyiaran agar beroperasi menurut cara-cara yang sudah ditentukan dalam peraturan perundangan. Dalam hal ini isi program dibatasi oleh etika, norma, dan hukum yang berlaku di masyarakat.

#### **2.1.3.1.4 Membuat Perencanaan**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 247), perencanaan siaran secara umum melahirkan kebijakan umum tentang bagaimana mengatur alokasi waktu dan materi siaran dalam sehari, seminggu, hingga setahun. Bagian program bertanggung jawab untuk mendapatkan program serta menentukan waktu atau jam tayangan program. Pengelola

program harus memahami dan mematuhi segala ketentuan peraturan yang berlaku dalam menjalankan tugasnya. Terdapat sejumlah hal yang harus diputuskan dalam perencanaan program yang mencakup dua hal, yaitu: 1. Keputusan mengenai target audiens; dan 2. Keputusan mengenai target pendapatan.

**Target Audiens.** Perencanaan program televisi diarahkan untuk dapat memilih dan menjadwalkan penayangan suatu program yang dapat menarik sebanyak mungkin penonton dari jumlah audiens yang ada pada waktu tertentu. Dalam menjalankan tugasnya, bagian program harus mampu melakukan penelitian terhadap selera audiens sebelum membeli suatu program. Pengelola program siaran yang baik harus mengetahui apa yang menarik untuk kelompok-kelompok yang berbeda-beda di kalangan masyarakat.

**Target Pendapatan.** Dalam merencanakan dan memilih program, maka bagian program biasanya akan berkonsultasi dahulu dengan bagian pemasaran. Hal ini mutlak dilakukan karena bagian pemasaranlah yang akan memasarkan program bersangkutan kepada para pemasang iklan. Dalam hal ini bagian program dan bagian pemasaran harus bekerja sama dengan baik.

#### **2.1.3.1.5 Tujuan Program**

Menurut Edwin T Vane dan Lynne S Gross di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio &

Televisi (Morrisan, 2008, p. 251), terdapat lima tujuan penayangan suatu program di televisi komersial, yaitu:

1. **Mendapatkan sebanyak mungkin audiens.** Tujuan dari kebanyakan program siaran televisi adalah untuk mendapatkan sebanyak mungkin audiens. Pemasang iklan mengeluarkan banyak dana untuk memasarkan dan mempromosikan produk mereka pada audiens. Semakin besar audiens yang dapat dijangkau, maka semakin mahal tarif iklan yang harus dibayar, namun potensi pendapatan perusahaan juga akan meningkat dan keuntungan juga semakin besar. Sebaliknya jika tidak ada atau hanya tersedia sedikit audiens, maka tidak akan ada pemasang iklan yang datang, tidak ada keuntungan, tidak ada televisi.
2. **Target audiens tertentu.** Cukup sering terjadi pemasang iklan lebih tertarik untuk memasang iklan pada program dengan audiens yang tidak terlalu besar. Mereka lebih suka mengincar kalangan audiens tertentu.
3. **Prestise.** Adakalanya, stasiun televisi menayangkan suatu program dengan tujuan utama untuk mendapatkan prestise atau pengakuan dari pihak lain.
4. **Penghargaan.** Stasiun televisi terkadang membuat suatu program dengan tujuan untuk memenangkan suatu penghargaan. Pengelola televisi yang memproduksi suatu program yang memiliki kualitas baik biasanya juga berkeinginan untuk memenangkan penghargaan atas

karyanya itu. Penghargaan itu menjadi bagian integral dari tujuan stasiun televisi untuk meningkatkan statusnya.

5. **Kepentingan publik.** Stasiun televisi terkadang memproduksi program untuk memenuhi kepentingan atau kebutuhan publik di tempat stasiun itu berada. Setiap daerah memiliki masyarakat dengan situasi dan kebutuhan yang berbeda-beda. Tanggung jawab stasiun televisi adalah menyajikan program yang dapat menjawab atau memenuhi situasi dan kebutuhan yang berbeda-beda itu.

#### **2.1.3.1.6 Faktor Program**

Bagian program stasiun televisi harus mempertimbangkan berbagai faktor dalam merencanakan program yang akan disiarkannya. Faktor program membahas hal-hal yang harus diketahui atau dipahami terlebih dahulu oleh pengelola program sebelum membuat keputusan perencanaan program. Dalam hal ini, terdapat beberapa hal yang harus diperhitungkan sebelum memutuskan untuk memproduksi, akuisisi, dan skeduling suatu program. Peter Pringle di dalam buku *Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi* (Morrison, 2008, p. 255) mengemukakan beberapa faktor terpenting sebagai berikut:

1. **Persaingan.** Pengelola program stasiun televisi harus mempelajari kekuatan dan kelemahan program stasiun saingan pada setiap waktu siaran yang mencakup jumlah

penonton yang bisa ditarik dan ciri-ciri demografis audiens yang tersedia pada setiap bagian waktu siaran. Dalam hal ini, pada setiap waktu siaran terdapat dua pilihan dalam menayangkan suatu program, yaitu: 1. Mencoba menarik audiens yang tengah menyaksikan program pada stasiun saingan dengan menayangkan program sejenis; dan 2. Menayangkan program yang berbeda dengan program stasiun saingan dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan program audiens yang belum terpenuhi.

2. **Ketersediaan audiens.** Audiens yang ada atau tersedia pada setiap bagian waktu siaran menjadi faktor menentukan yang harus dipertimbangkan secara cermat oleh pengelola program stasiun televisi dalam pemilihan program dan menentukan waktu penayangan program. Pengelola program televisi harus mengetahui siapa audiens yang menonton televisi pada waktu-waktu tertentu.
3. **Kebiasaan audiens.** Bagian program harus memiliki misi untuk menciptakan kebiasaan audiens untuk menonton secara rutin dalam mendorong keberhasilan suatu program.
4. **Aliran audiens.** Kemampuan stasiun televisi untuk menarik audiens dari stasiun saingan menjadi faktor yang menguntungkan namun akan lebih menguntungkan jika stasiun bersangkutan dapat mempertahankan audiens yang sudah dimiliki untuk bersedia terus mengikuti setiap program yang ditayangkan.

5. **Ketertarikan audiens.** Audiens pada umumnya lebih tertarik pada program hiburan. Namun jika ketertarikan audiens pada jenis program non hiburan cukup tinggi pada suatu wilayah siaran tertentu, atau jika pengelola stasiun yakin dapat mendorong minat audiens pada jenis program non hiburan tertentu. Maka stasiun bersangkutan dapat memproduksi atau membeli program yang dapat memenuhi minat atau ketertarikan tersebut.
6. **Ketertarikan pemasang iklan.** Penayangan program harus dapat menarik minat pemasang iklan dan audiens agar bisa berhasil. Pada umumnya pemasang iklan memiliki target audiens utama yaitu wanita yang berumur antara 25 hingga 54 tahun karena mereka merupakan konsumen potensial.
7. **Anggaran.** Jumlah anggaran yang tersedia untuk produksi dan pembelian program adalah faktor penentu yang paling penting dalam hal apa yang dapat ditayangkan stasiun penyiaran. Biaya pembuatan atau pembelian program populer yang umumnya disukai audiens membutuhkan biaya yang cukup besar. Stasiun dengan anggaran terbatas tentu saja sulit untuk dapat bersaing dalam jenis program semacam ini.
8. **Ketersediaan program.** Stasiun televisi harus memiliki stok program. Pembelian program televisi biasanya dilakukan dalam satu paket. Kontrak pembelian program dengan perusahaan film atau distributor program memungkinkan



stasiun televisi untuk untuk menayangkan program yang dibelinya hingga beberapa kali dalam suatu periode tertentu.

9. **Produksi sendiri.** Stasiun televisi yang memiliki anggaran program, peralatan, fasilitas teknis, staf produksi serta sumber-sumber pengisi program (*talent*) yang memadai harus mempertimbangkan untuk memproduksi sendiri programnya selain program berita dan program layanan publik. Khususnya jika terdapat minat yang besar terhadap program yang akan diproduksi itu.

#### 2.1.3.1.7 Sumber Program Televisi

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 260), stasiun televisi memiliki berbagai sumber untuk mendapatkan programnya yang terdiri dari:

1. **Produksi sendiri.** Stasiun televisi pada umumnya memiliki studio dan peralatan yang dapat digunakan untuk memproduksi program. Stasiun televisi dapat memproduksi suatu program berdasarkan usulan, ide, gagasan dari masyarakat.
2. **Stasiun jaringan.** Televisi jaringan adalah sumber utama program bagi stasiun televisi daerah atau stasiun televisi lokal yang bekerja sama dengan stasiun jaringan. Adakalanya pengelola stasiun jaringan memiliki ide atau gagasan untuk membuat suatu program namun karena

berbagai pertimbangan stasiun jaringan tidak ingin memproduksi sendiri program yang dimaksud dan mempercayakan produksinya kepada orang lain yang dipandang cakap namun dengan biaya yang ditanggung oleh stasiun jaringan.

3. **Stasiun lokal.** Beberapa stasiun televisi lokal memasok program kepada stasiun televisi lokal lainnya. Hal ini biasanya sering dilakukan di antara sejumlah stasiun televisi yang berada dalam satu kelompok usaha.
4. **Rumah produksi (PH).** Rumah produksi atau *production house* dapat dibagi dua, yaitu: *independent production company* (IPC), dan rumah produksi khusus (*specialized production house*). IPC merupakan salah satu sumber program televisi terpenting dan utama bagi stasiun jaringan. IPC adalah perusahaan film mulai dari skala kecil hingga besar yang dikelola oleh pemilik yang sekaligus sebagai otak atau kontributor kreatif terpenting pada perusahaan itu. Para pemilik ini biasanya terdiri dari satu atau beberapa orang yang telah berkarir cukup lama dan sukses sebagai artis, *presenter*, *host*, pembawa acara, dan sebagainya dalam program televisi namun memiliki bakat dan kemampuan untuk bekerja di luar profesi mereka di depan kamera. Sedangkan rumah produksi khusus adalah perusahaan yang mengkhususkan diri untuk memproduksi satu jenis program saja.

5. **Perusahaan film besar.** Stasiun televisi sangat senang bekerja sama dengan perusahaan film besar karena reputasinya yang tidak diragukan dalam menghasilkan berbagai program berkualitas.
6. **Perusahaan sindikasi.** Merupakan perusahaan yang memproduksi program sekaligus bertindak sebagai distributor yang menjadi pemasok program bagi stasiun televisi. Stasiun televisi yang ingin menjual programnya kepada stasiun televisi lainnya menggunakan jasa perusahaan sindikasi untuk menawarkan program itu kepada berbagai stasiun televisi.
7. **Pemasang iklan.** Pemasang iklan membayar stasiun televisi untuk *air time* yang digunakan pemasang iklan dan juga menyediakan programnya. Pada umumnya, pemasang iklan jarang memproduksi sendiri programnya sendiri karena mereka tidak memiliki sumber daya untuk itu.

### 2.1.3.2 **Produksi & Pembelian Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 266), manajer program bertanggung jawab melaksanakan rencana program yang sudah ditetapkan dengan cara memproduksi sendiri program atau mendapatkannya dari sumber lain atau akuisisi (membeli). Dalam melakukan akuisisi, manajer program harus terlebih dahulu berkonsultasi dengan manajer pemasaran dan manajer umum. Dalam hal

perencanaan program memutuskan untuk memproduksi sendiri program yang diinginkan, maka tugas tersebut dilakukan oleh bagian produksi atau departemen produksi stasiun penyiaran.

Jika dilihat dari asal mula program televisi, ditinjau dari siapa yang memproduksi program, maka kita dapat membagi program sebagai berikut:

1. Program yang dibuat sendiri (*In-House Production*), biasanya adalah program berita dan program yang terkait dengan informasi misalnya: laporan khusus, *infotainment*, laporan kriminalitas, fenomena sosial, perbincangan (*talk show*), biografi tokoh, *feature*, film dokumenter. Program yang menggunakan studio, misalnya *game show*, kuis, musik, *variety show* juga termasuk program yang dibuat sendiri.
2. Program yang dibuat pihak lain utamanya jenis program hiburan misalnya: program drama (film, sinetron, telenovela), program musik (video klip), program *reality show*, dan lain-lain.

### **2.1.3.3 Pembelian Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 260), pembelian suatu mata acara dapat dilakukan melalui berbagai bentuk kesepakatan, selain melalui tender. Staf program dapat merundingkan harga program yang akan dibelinya berdasarkan kesepakatan yang dibuat. Dalam hal ini dapat dibuat kesepakatan, misalnya jika program acara itu sukses dan diterima pasar maka stasiun televisi akan membayar lebih tinggi dan sebaliknya

jika tidak sukses maka nilai pembayaran akan lebih kecil. Kesepakatan ini biasanya berlaku untuk paket-paket program baru yang belum dikenal. Jadi pembelian dilakukan berdasarkan tingkat keberhasilannya.

Secara umum pembelian atau produksi program untuk televisi terbagi atas dua jenis berdasarkan penempatan waktu siarannya, yaitu: program untuk waktu siaran utama (*prime time series*) dan program untuk waktu siaran lainnya (*day time series*). Waktu siaran utama berlangsung antara pukul 19.30 hingga 23.00. Program yang ditayangkan pada waktu siaran ini menghadapi tingkat persaingan yang sangat tinggi. Hal ini disebabkan pada umumnya stasiun televisi berupaya untuk menyajikan program yang terbaik.

#### **2.1.3.4 Eksekusi Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 302), eksekusi program mencakup kegiatan menayangkan program sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Manajer program melakukan koordinasi dengan bagian *traffic* dalam menentukan jadwal penayangan dan berkonsultasi dengan manajer promosi dalam mempersiapkan promo bagi program bersangkutan. Manajer program juga perlu berkoordinasi dengan bagian redaksi berita dalam hal program itu memerlukan liputan wartawan seperti peristiwa khusus atau berita penting.

Strategi penayangan program yang baik sangat ditentukan oleh bagaimana menata atau menyusun berbagai program yang akan ditayangkan.

*Programmer* harus menentukan sasaran audiens secara realistis. Tidak ada gunanya mencoba menarik audiens yang tidak bisa menonton pada saatnya. Siaran berita sangat penting, di pagi hari, tengah hari, malam hari, dan tengah malam. Tetapi siaran berita menjadi sia-sia bila ditayangkan sesudah pagi menjelang siang dan di senja hari sebelum malam.

#### **2.1.3.4.1 Pembagian Waktu Siaran**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 304), menentukan jadwal suatu acara ditentukan atas dasar perilaku audiens, yaitu rotasi kegiatan mereka dalam satu hari dan juga kebiasaan untuk menonton televisi pada jam tertentu. Pada prinsipnya siaran televisi harus dapat menemani aktivitas apapun. Aktivitas audiens pada umumnya memiliki pola yang sama pada setiap bagian hari, apakah pagi, siang, atau malam hari. *Programmer* menyusun jadwal acara berdasarkan aktivitas audiens ini.

Sydney W. Head dan Christopher H. Sterling di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 304), berdasarkan pembagian siklus aktivitas audiens mulai dari bangun tidur hingga tidur kembali, maka waktu siaran dibagi ke dalam lima segmen. Setiap segmen memiliki ciri-ciri atau sifat audiens yang berbeda. Secara umum, *programmer* membagi siaran menjadi beberapa bagian:

1. *Prime Time* jam 19.30-23.00
2. *Late Fringe Time* jam 23.00-01.00
3. *All Other Time* jam 01.00-10.00
4. *Day Time* jam 10.00-16.30
5. *Fringe Time* jam 16.30-19.30

*Prime time* merupakan waktu siaran televisi yang paling banyak menarik penonton. Selain itu, penonton yang berada pada segmen ini sangat beragam. Stasiun televisi biasanya akan menempatkan program acara yang paling bagus pada segmen ini karena jumlah audiensnya yang besar. Selain itu, acara *prime time* juga harus bisa dinikmati semua kalangan termasuk anak-anak. Anggaran terbesar stasiun penyiaran biasanya digunakan untuk membiayai program pada saat *prime time* ini. Namun pada saat bersamaan stasiun televisi lainnya juga akan menempatkan program terbaiknya pada segmen ini. Dengan demikian, terjadi persaingan merebut perhatian pemirsa pada saat *prime time* ini.

Pola pembagian waktu siaran tersebut berbeda pada saat akhir pekan (hari Sabtu dan Minggu). *Other time* untuk akhir pekan dimulai dari pukul 01.00-07.00 atau berakhir lebih cepat 3 jam dibandingkan hari biasa. Ini menunjukkan bahwa audiens cukup banyak menonton televisi pada pagi hari di hari Sabtu dan Minggu. *Day time* pada saat akhir pekan dimulai pukul 08.00 hingga berakhir pukul 19.30 pada hari Sabtu atau berakhir lebih awal pada hari Minggu.

#### 2.1.3.4.2 Strategi Penayangan

Head-Sterling di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 306), menyatakan bahwa stasiun televisi memiliki sejumlah strategi dalam upaya menarik audiens masuk ke stasiun sendiri (*inflow*) dan menahan audiens yang sudah ada untuk tidak pindah saluran atau mencegah tidak terjadi aliran audiens keluar (*outflow*), yaitu:

1. **Head to Head.** Suatu program yang menarik audiens yang sama sebagaimana audiens yang dimiliki satu atau beberapa stasiun televisi saingan. Dalam hal ini, stasiun televisi mencoba menarik audiens yang tengah menonton program televisi saingan untuk pindah ke stasiun sendiri dengan menyajikan program yang sama dengan televisi saingan itu. Jika terdapat program sejenis yang disiarkan berbarengan, maka pengelola program harus mempertimbangkan apakah program baru itu cukup kuat menarik audiens dari stasiun saingan untuk pindah ke stasiun sendiri. Jika program itu tidak cukup kuat bersaing, maka sebaiknya dicarikan jam tayang yang lain. Program yang sering bersaing secara *head to head* ini adalah program berita.
2. **Program Tandingan.** Strategi penayangan program tandingan (*counter programming*) adalah strategi untuk merebut audiens yang berada di stasiun saingan untuk pindah ke stasiun sendiri dengan cara menjadwalkan suatu program



yang memiliki daya tarik berbeda untuk menarik audiens yang belum terpenuhi kebutuhannya.

3. **Bloking Program.** Strategi bloking program adalah sama dengan konsep *flow through* Nielsen di mana audiens dipertahankan untuk tidak pindah saluran dengan menyajikan acara yang sejenis selama waktu siaran tertentu.
4. **Pendahuluan Kuat.** Strategi penayangan yang dinamakan dengan “pendahuluan kuat” (*strong lead-in*) adalah strategi untuk mendapatkan sebanyak mungkin audiens dengan menyajikan program yang kuat pada permulaan segmen waktu siaran, misalnya menyajikan program berita lokal atau kriminalitas yang kuat pada awal waktu siaran *day time* (sekitar jam 10.00 atau 11.00) sebagai pengantar menuju program berita nasional.
5. **Strategi Buaian.** Disebut strategi membuat buaian (*creating hammock*) karena *hammock* berarti buaian yang diikatkan pada dua batang pohon. Ini merupakan strategi untuk membangun audiens pada satu acara baru atau meningkatkan jumlah audiens atas suatu program yang mulai mengalami penurunan popularitas. Caranya adalah dengan menenmpatkan acara bersangkutan di tengah-tengah di antara dua program unggulan. Audiens akan mencoba mengikuti acara baru yang ditayangkan setelah suatu program unggulan usai sambil menunggu acara unggulan berikutnya sehingga terjadi *flow through* dari program

unggulan ke program lemah. Ini adalah upaya untuk menarik perhatian audiens terhadap suatu acara baru.

6. **Penghalangan (*stunting*)**. Strategi untuk merebut perhatian audiens dengan cara melakukan perubahan jadwal program secara cepat. Misalnya, menyajikan suatu seri film baru yang memiliki durasi waktu yang panjang. Cara lain adalah menginterupsi suatu program yang kuat dengan acara lain yang lemah atau sebaliknya menginterupsi program reguler dengan acara khusus yang kuat.

#### **2.1.3.5 Pengawasan dan Evaluasi Program**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 315), pengawasan harus dilakukan berdasarkan hasil kerja atau kinerja yang dapat diukur agar fungsi pengawasan dapat berjalan secara efektif. Misalnya, jumlah dan komposisi audiens yang menonton atau mendengarkan program stasiun penyiaran bersangkutan dapat diukur dan diketahui melalui laporan riset *rating*. Jika jumlah audiens yang tertarik dan mengikuti program stasiun penyiaran lebih rendah dari yang ditargetkan, maka proses pengawasan mencakup kegiatan pengenalan terhadap masalah dan memberikan pengarahan untuk dilakukan diskusi agar mendapatkan solusi. Hasil diskusi dapat berupa perubahan rencana misalnya revisi yang lebih rendah dari ekspektasi sebelumnya atau tindakan lain yang akan dilakukan untuk dapat mencapai target semula.

Manajer program sering disebut sebagai pelindung (*protector*) atau lisensi atau izin siaran yang diperoleh stasiun penyiaran. Hal ini disebabkan manajer program bertanggung jawab untuk memastikan bahwa program stasiun sudah berjalan sesuai dengan syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh izin.

#### 2.1.4 *Reality Show*

Di dalam buku *The Media of Mass Communication* (Vivian, 2005, p. 203), *reality show* adalah program acara yang dibintangi oleh orang-orang yang bukan aktor atau aktris, tetapi walaupun demikian program acara tersebut masih diatur oleh skenario yang ditulis oleh produser. Tayangan *reality show* juga merupakan salah satu tipe tayangan hiburan televisi selain *situation comedy*, *episodic drama*, *soap opera*, *quiz shows*, dan *late night shows*.

Pengkategorian format *reality show* dibagi dalam tujuh jenis yaitu:

##### 1. *Documentary Style*

Dalam banyak tayangan *reality show*, kamera dan pemirsa diposisikan sebagai suatu yang pasif dalam mengikuti orang lain dalam sifat-sifat kesehariannya maupun aktivitas profesionalnya. Tayangan jenis ini menawarkan situasi dimana tidak ada peranan naskah sama sekali, lokasi sesungguhnya, dan juga tidak ada tugas-tugas yang diberikan pada pemainnya. Walaupun pada akhirnya plotnya akan diurutkan pada proses *editing*. Tayangan *reality show documentary style* mencakup *special living environment*, *celebrity reality*, dan *professional activities*.

##### 2. *Game Shows*

Program *reality show* ini, menempatkan pendukung acara sebagai peserta dalam lingkungan yang terisolasi dan hanya akan ada kamera yang mengawasi gerak-gerik peserta. Dalam lingkungan tersebut peserta berkompetisi dalam sebuah permainan (fisik dan logika yang telah disusun produser acara). Nantinya, peserta yang memenangkan permainan akan mendapatkan hadiah dan juga dukungan dari penonton. Agar ada kedekatan antara penonton dan peserta, maka aktifitas dari masing-masing peserta akan ditayangkan di televisi. Sehingga melalui kamera pengawas yang sudah terpasang di lokasi tersebut, penonton juga ikut terlibat mengawasi dan mengenal masing-masing peserta. Melalui proses eliminasi, penonton menjadi juri dan berkuasa untuk menyingkirkan peserta yang tidak disukai dan mempertahankan peserta yang diidolakan atau dijagokan. Tayangan *reality show* jenis *game show* mencakup *dating based competition*, *job search*, dan *sports*.

### 3. *Self-Improvement/Makeover*

Tayangan ini menawarkan sebuah tontonan tentang peningkatan taraf hidup seseorang atau kelompok orang tertentu. Biasanya, para peserta tayangan ini akan dikontrak sepanjang musim sampai selesainya tayangan ini. Dalam tayangan ini, pada awalnya para peserta akan diceritakan lingkungannya sebelum mengikuti acara ini, setelah itu para peserta akan ditemukan dengan para ahli yang akan memandu mereka untuk meningkatkan atau membuat sesuatu dalam hidup mereka menjadi lebih baik. Para ahli tersebut akan membantu mereka dan mendukung para peserta supaya mencapai hal yang diinginkan dalam acara tersebut. Di akhir acara, para peserta akan dikembalikan pada lingkungan asalnya dan akan terlihat ekspresi nyata dari

keluarga dan teman-teman mengenai perubahan yang terjadi pada para peserta tersebut.

#### 4. *Dating Show*

Program *reality show* ini adalah untuk mencari jodoh. Melalui serangkaian tahap seleksi yang dilakukan. Maka pada akhirnya, akan terpilih satu orang yang dirasa cocok.

#### 5. *Talk Show*

Walaupun format jenis ini masih menggunakan format tradisional dimana terdapat seorang pembawa acara yang akan mewawancarai bintang tamu mengenai topik-topik tertentu namun para produser tetap berusaha untuk meningkatkan format ini dengan mengangkat topik-topik yang masih hangat dibicarakan di tengah-tengah publik.

#### 6. *Hidden Camera*

Pengambilan gambar kamera tersembunyi dilakukan secara diam-diam, tanpa sepengetahuan orang yang diambil gambar dan suaranya tersebut. Sehingga kejadian yang ditampilkan pada layar televisi adalah spontanitas atau reaksi sebenarnya. Reaksi dari orang-orang yang gambarnya diambil untuk *hidden camera* bermacam-macam: marah, sedih, tertawa, dan secara tidak langsung *hidden camera* juga bisa mengungkap rahasia atau kehidupan pribadi seseorang tanpa sepengetahuan orang tersebut.

#### 7. *Hoaxes*

Dalam *hoax reality show*, seluruh acara adalah sebuah olok-olokan atau mengerjai satu atau beberapa orang yang sadar bahwa mereka tampil dalam acara *reality show* atau yang benar-benar tidak sadar kalau mereka sedang

dikerjai. Walaupun hampir sama dengan format *hidden camera*, namun format ini lebih rumit penggarapannya.

## **2.2 Teori Khusus**

### **2.2.2 Analisis SWOT**

Di dalam buku *Media Relation: Konsep, Pendekatan, dan Praktik* (Iriantara, 2005, p. 50), Analisis SWOT adalah mengkaji sebuah kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terhadap organisasi, dalam hal ini adalah stasiun televisi.

Kekuatan dan kelemahan itu berada pada lingkungan internal, sedangkan peluang dan ancaman berasal dari lingkungan eksternal. Hasil dari analisis SWOT ini bisa memetakan posisi organisasi di antara organisasi serupa atau dalam lingkungan organisasi secara keseluruhan. Analisis SWOT dilakukan untuk melihat apa dan bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta bagaimana peluang dan ancaman yang berasal dari luar.

Setelah memetakan posisi organisasi berdasarkan rancangan analisis SWOT itu, bisa dimulai dengan membuat rancangan. Dalam membuat rancangan program, terlebih dahulu tetapkanlah tujuan yang hendak dicapai. Tujuan yang baik adalah tujuan yang bisa dicapai, realistis dan terukur. Bila tujuan telah ditetapkan, maka langkah berikutnya adalah menetapkan siapa khalayak program tersebut. Langkah berikutnya menyusun strategi yang dipergunakan untuk menjangkau khalayak sasaran, guna mewujudkan tujuan yang hendak dicapai dalam program.

Di dalam buku *Kewirausahaan: Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda* (Suharyadi, Nugroho, S.K., & Faturrohman, 2007, p. 115), dijelaskan cara

sederhana yang dapat dilakukan dalam menerapkan analisis SWOT, sebagai berikut:

- a. Melihat Kekuatan (*strengths*).
- b. Melihat kelemahan (*weakness*).
- c. Melihat peluang (*opportunities*).
- d. Melihat ancaman (*threats*).

### 2.2.3 Teori Produksi

Di dalam buku Dasar-Dasar Produksi Televisi (Fachruddin, 2012, p. 10), Gerald Millerson menjabarkan konsep standar operasional prosedur produksi televisi dalam arti luas sebagai berikut:

#### 1. Pra Produksi

Pra produksi adalah tahap paling penting dalam sebuah produksi televisi yaitu merupakan tahapan persiapan sebelum sebuah produksi dimulai. Millerson memulai tahapan pra produksi dengan *production planning meeting* (konsep program, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai).

##### a. Development

###### o *Idea*

###### ▪ *Analyzing the audience*

Audiensi lokal atau nasional, target audiensi (pria/wanita/anak-anak), usia, kebutuhan dan selera audiensi. *Audience research* termasuk analisis untuk ukuran faktor keberhasilan dalam keputusan pengembangan program.

###### ▪ *Researching the program idea*

- *Deciding on the production idea*
- *Preparing the program budget*
- **Target audiensi.**

Menentukan target audiensi sudah harus dipikirkan sejak awal.
- ***Development treatment (pengembangan skenario).***
  - Merumuskan ide
  - Riset
  - Penulisan outline
  - Sinopsis
  - Penulisan *treatment*
  - Penulisan naskah *draft*
  - *Review* naskah
- ***Develop characters (membangun karakter);*** mencari pemain
- ***Develop scene (membangun scene)***
- ***Develop script outlines (membangun script outline)***

Dalam program Bagi-Bagi Berkah menggunakan *semi script-show*, merupakan *script* untuk acara-acara tertentu seperti, dialog, *variety show*, dan kuis biasanya hanya menggunakan *outline script*. Dalam *outline* ini hanya mencakup apa yang harus dilakukan oleh *talent*.

## **b. Commisioning**

Perbedaan karakter kru produksi berdasarkan, produksi tersebut dibuat oleh stasiun televisi atau *production house*. Besar kecilnya stasiun televisi dan *production house* serta format program televisi.

- ***Budget.*** Estimasi biaya yang dibutuhkan untuk produksi suatu program televisi harus dilakukan agar sesuai dengan perencanaan



yang diinginkan. Sebelum menulis perkiraan biaya yang dibutuhkan, seorang produser harus melakukan penyesuaian harga yang berlaku saat produksi dilaksanakan. Caranya dengan mengecek jasa peralatan produksi, biaya sewa kebutuhan operasional, dan honor para pekerja yang akan terlibat dalam produksi televisi tersebut.

- ***Presenting the proposal.*** Tahapan memiliki proposal yang lengkap berarti siap untuk dipresentasikan kepada klien, kalau berkaitan dengan *sponsorship*. Bila bekerja di stasiun televisi maka presentasi ditujukan pada *executive producer* atau manajer program yang bersangkutan sebagai supervisi yang menilai kelayakan program.
- ***Casting.*** Memutuskan atau mencari seseorang yang akan menjadi pengisi acara/*talent*/pemain pada program televisi dilaksanakan oleh satu departemen khusus yaitu *cast department* yang dipimpin oleh seorang *casting director*.

## 2. Produksi

- ***Rehearsal*** merupakan bagian dari tahap produksi menurut Gerald Millerson, karena perspektif produksi non berita membutuhkan persiapan yang sangat detail beberapa jam sebelum produksi. Hal ini tidak berlaku untuk program *live* dengan kru yang besar, *rehearsal* harus dilakukan minimal sekitar 15 jam sebelum *live production*. Pada produksi televisi yang kompleks melibatkan jumlah *talent*, kru dan peralatan yang besar harus melakukan *pre-studio rehearsal*. *Pre rehearsal* dimulai dengan rapat (*briefing*) kru, serta *reading* para pengisi acara yang terlibat dipimpin langsung oleh *program director* atau

sutradara. Pada saat *briefing*, sutradara mengarahkan pengisi acara, *blocking* dan pengadegan, sesuai dengan *treatment* yang telah dibuat. *Rehearsal* dapat dilakukan beberapa kali sesuai dengan kebutuhan dan pertimbangan produser sehingga keseluruhan acara diharapkan dapat berjalan lancar.

- **Recording.**

### 3. Pasca Produksi

- **Capturing.** Proses *capture* gambar terjadi pada *editing* non linier, yaitu mentransfer audio visual dari kaset digital ke dalam *hard disk* komputer sehingga materi *editing* sudah dalam bentuk *file*. Apabila menggunakan *editing* linier langsung proses *logging* gambar.
- **Logging.** *Logging* gambar adalah membuat susunan daftar gambar dari kaset hasil *shooting* secara detail, disertai dengan mencatat *time code*-nya serta di kaset berapa atau nama *file* apa gambar itu berada. Hal ini akan memudahkan proses *editing* selanjutnya.
- **Editing pictures.** *Editing* adalah kunci dalam proses ini. Pada tahap ini semua *footage* telah dikumpulkan selama produksi, selanjutnya disusun dan dirangkai menjadi produk final.
- **Editing sound.** Penyuntingan suara disinkronkan dengan gambar, serta menghidupkan suasana melalui ilustrasi musik. Bila membutuhkan *sound effect* tentunya akan memperjelas atmosfer yang dominan atau ingin ditonjolkan.
- **Final cut.** Sekarang peralatan yang digunakan dan kompleksitas ilustrasi musik, menentukan bahwa materi program sudah membaaur dengan suara

pada tahap *online*. Dibutuhkan studio audio untuk mengerjakan bauran suara final. Program yang sudah lengkap sekarang disebut *master*.

#### **4. Transmission dan Evaluasi**

- *Marketing*. Stasiun televisi dalam persaingan industri media, ketika menjalankan usahanya perlu memikirkan strategi dan perkembangan sistem pemasarannya, yaitu meraih perhatian, pikiran dan hati konsumen. Disinilah peran departemen marketing sangat kuat dalam menentukan program yang akan *on air*, bertahan atau tidak layak dipertahankan.
- *Trails (audience evaluation/program rating, informal audience feedback) preview* sudah dapat dilakukan evaluasi awal terhadap program yang sudah selesai diproduksi.
- *Transmission*.

#### **2.2.4 Strategi**

Di dalam buku Manajemen Media Penyiaran: Strategi Mengelola Radio & Televisi (Morrison, 2008, p. 136), strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata “program” dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh *manager* dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Di dalam buku Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif (Kuncoro, 2005, hal. 12), Strategi merupakan sejumlah keputusan dan aksi yang

ditujukan untuk mencapai tujuan dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan industrinya.

Dengan demikian, beberapa ciri strategi:

1. *Goal directed actions*, yaitu aktivitas yang menunjukkan apa yang diinginkan organisasi dan bagaimana mengimplementasikannya.
2. Mempertimbangkan semua kekuatan internal (sumber daya dan kapabilitas), serta memperhatikan peluang dan tantangan.

### 2.3 Kerangka Berfikir

