

# MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

## DIKTAT KULIAH



Morissan, M.A

PROGRAM STUDI PENYIARAN  
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
Januari 2018

**SURAT TUGAS**  
**LETTER OF ASSIGNMENT**

Nomor/Number : 15 / 001 / F-Stgs/III/ 2017

Tentang  
Concerning

PENGEMBANGAN BAHAN PENGAJARAN  
*DEVELOPING TEACHING CONTENT*

--o0o0--

Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana, memberikan tugas kepada dosen di bawah ini :  
*Dean Faculty of Communication Mercu Buana University, assigns to:*

Nama dosen lengkap gelar/ <i>Lecturer's name with titles</i>	: <b>Morissan, SH, MA.</b>
NIDN/NUPN/NIDK/NIK/ <i>Lecturer's ID Number</i>	: 0301056505
Program studi/ <i>Department</i>	: <b>Ilmu Komunikasi</b>
Jabatan akademik/ <i>Academic rank</i>	: <b>Lektor Kepala 400</b>
Nomor telepon aktif/ <i>Telephone number</i>	: <b>081285844395</b>
Alamat e-mail / <i>active email address</i>	: morissan@yahoo.com

Bahwa dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk itu kepada dosen tersebut diberikan tugas untuk mengembangkan bahan pengajaran seperti antara lain: diktat, modul, petunjuk praktikum, model, alat bantu, audio visual, naskah tutorial. Adapun bahan pengajaran yang dikembangkan terkait dengan mata kuliah yang diajarkan oleh dosen bersangkutan.

*That in the context of implementing the Tri Dharma of Higher Education, the lecturer is given the task of developing teaching materials such as: diktats, modules, practical instructions, models, aids, audio visuals, tutorial texts. The teaching materials developed are related to the courses taught by the lecturer concerned.*

Demikian, agar penugasan pengajaran ini dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab.  
*This assignment must be carried out very responsibly.*



Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi  
(Dr. Agustina Zubair, MSi)  
NIP 100660244

Dikeluarkan di/ *issued in* : Jakarta  
Pada Tanggal/ *dated on* : 02 November 2017

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan YME atas terselesaikannya Diktat Kuliah Manajemen Media Penyiaran. Diktat kuliah ini disusun berdasarkan konsep dan pustaka yang penulis pandang relevan untuk menjelaskan prinsip-prinsip dasar manajemen media penyiaran yang nantinya merupakan suatu keahlian dari sarjana komunikasi. Tentu saja isi diktat ini relatif lebih singkat dibandingkan buku referensi utama, oleh karena itu membaca pustaka asli sangat dianjurkan bagi mahasiswa sehingga cakrawala berpikir manajemen media penyiaran menjadi lebih luas dan mendalam.

Secara teknis, materi kuliah tercakup dalam tujuh pokok bahasan yang direncanakan selesai dalam 14 kali kuliah tatap muka di kelas, enam kali tugas terstruktur, satu kali ujian tengah semester, dan satu kali ujian akhir semester. Evaluasi akhir merupakan nilai kumulatif dari nilai tugas terstruktur (20%), nilai ujian tengah semester (40%), dan nilai ujian akhir semester (40%).

Penulis mengharapkan diktat ini dapat dipandang dan digunakan sebagai upaya agar mahasiswa lebih mudah untuk menjadi tahu, memiliki kemauan, dan akhirnya mampu menyelesaikan persoalan-persoalan dalam lingkup manajemen media penyiaran. .

Jakarta, 12 Januari 2018

Penulis  
Morissan, M.A

## **DAFTAR ISI**

<b>BAB 1 SEJARAH PENYIARAN DUNIA .....</b>	<b>1</b>
Radio Jaringan.....	3
Munculnya Radio FM .....	3
Munculnya Televisi .....	5
<b>BAB 2 SEJARAH PENYIARAN INDONESIA.....</b>	<b>7</b>
Perkembangan Radio .....	7
Perkembangan Televisi .....	9
<b>BAB 3 SIFAT PENYIARAN .....</b>	<b>12</b>
Penyiaran dalam Teori Komunikasi .....	14
Teori komunikasi linear .....	15
Teori komunikasi sirkular .....	18
Pemikiran mutakhir .....	23
<b>BAB 4 AUDIEN MEDIA PENYIARAN .....</b>	<b>26</b>
<b>BAB 5 MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN .....</b>	<b>31</b>
Pengertian manajemen .....	32
Tingkat manajemen .....	34
<b>BAB 6 FUNGSI MANAJEMEN .....</b>	<b>35</b>
Perencanaan .....	35
<b>BAB 7 ANGGARAN MEDIA PENYIARAN .....</b>	<b>43</b>
<b>BAB 8 PENGORGANISASIAN MEDIA PENYIARAN .....</b>	<b>46</b>
Pimpinan .....	48
Struktur Organisasi .....	49
<b>BAB 9 PENGARAHAN &amp; MEMBERIKAN PENGARUH .....</b>	<b>57</b>
<b>BAB 10 PENGAWASAN MEDIA PENYIARAN .....</b>	<b>62</b>

# BAB 1

## SEJARAH PENYIARAN DUNIA

Sejarah media penyiaran dunia dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu sejarah media penyiaran sebagai penemuan teknologi dan sejarah media penyiaran sebagai suatu industri. Sejarah media penyiaran sebagai penemuan teknologi berawal dari ditemukannya radio oleh para ahli teknik di Eropa dan Amerika. Sejarah media penyiaran sebagai suatu industri dimulai di Amerika. Dengan demikian, mempelajari sejarah media penyiaran dunia, baik sebagai penemuan teknologi maupun industri nyaris hampir sama dengan mempelajari sejarah penyiaran di Amerika Serikat. Pada bagian ini, akan dibahas sejarah penyiaran dunia dan juga sejarah penyiaran di Indonesia.

Sejarah media penyiaran dunia dimulai ketika ahli fisika Jerman bernama Heinrich Hertz pada tahun 1887 berhasil mengirim dan menerima gelombang radio. Upaya Hertz itu kemudian dilanjutkan oleh Guglielmo Marconi (1874-1937) dari Italia yang sukses mengirimkan sinyal morse – berupa titik dan garis- dari sebuah pemancar kepada suatu alat penerima. Sinyal yang dikirimkan Marconi itu berhasil menyeberangi Samudera Atlantik pada tahun 1901 dengan menggunakan gelombang elektromagnetik.

Sebelum Perang Dunia I meletus, Reginald Fessenden dengan bantuan perusahaan General Electric (GE) Corporation Amerika berhasil menciptakan pembangkit gelombang radio kecepatan tinggi yang dapat mengirimkan suara manusia dan juga musik. Sementara itu tabung hampa udara yang ketika itu bernama audion berhasil pula diciptakan. Penemuan audion menjadikan penerimaan gelombang radio menjadi lebih mudah.

Radio awalnya cenderung diremehkan dan perhatian kepada penemuan baru itu hanya terpusat sebagai alat teknologi transmisi. Radio lebih banyak digunakan oleh militer dan pemerintahan untuk kebutuhan penyampaian informasi dan berita. Radio lebih banyak dimanfaatkan para penguasa untuk tujuan yang berkaitan dengan ideologi dan politik secara umum.

Peran radio dalam menyampaikan pesan mulai diakui pada tahun 1909 ketika informasi yang dikirimkan melalui radio berhasil menyelamatkan seluruh penumpang kapal laut yang mengalami kecelakaan dan tenggelam.

Radio menjadi medium yang teruji dalam menyampaikan informasi yang cepat dan akurat sehingga kemudian semua orang mulai melirik media ini.

Pesawat radio yang pertama kali diciptakan, memiliki bentuk yang besar dan tidak menarik serta sulit digunakan karena menggunakan tenaga listrik dari baterai yang berukuran besar. Menggunakan pesawat radio ketika itu, membutuhkan kesabaran dan pengetahuan elektronik yang memadai.

Tahun 1926, perusahaan manufaktur radio berhasil memperbaiki kualitas produknya. Pesawat radio sudah menggunakan tenaga listrik yang ada di rumah sehingga lebih praktis, menggunakan dua knop untuk mencari sinyal, antena dan penampilannya yang lebih baik menyerupai peralatan furnitur. Tahun 1925 sampai dengan tahun 1930, sebanyak 17 juta pesawat radio terjual kepada masyarakat dan dimulailah era radio menjadi media massa.<sup>1</sup>

Stasiun radio pertama muncul ketika seorang ahli teknik bernama Frank Conrad di Pittsburgh AS, pada tahun 1920 secara iseng-iseng sebagai bagian dari hobi, membangun sebuah pemancar radio di garasi rumahnya. Conrad menyiarkan lagu-lagu, mengumumkan hasil pertandingan olah raga dan menyiarkan instrumen musik yang dimainkan putranya sendiri. Dalam waktu singkat, Conrad berhasil mendapatkan banyak pendengar seiring dengan meningkatnya penjualan pesawat radio ketika itu. Stasiun radio yang dibangun Conrad itu kemudian diberi nama KDKA dan masih tetap mengudara hingga saat ini, menjadikannya sebagai stasiun radio tertua di Amerika dan mungkin juga di dunia.

Seiring dengan munculnya berbagai stasiun radio, peran radio sebagai media massa semakin besar dan mulai menunjukkan kekuatannya dalam mempengaruhi masyarakat. Pada tahun 1938, masyarakat Manhattan, New Jersey, Amerika Serikat panik dan geger serta banyak yang mengungsi ke luar kota ketika stasiun radio CBS menayangkan drama radio yang menceritakan makhluk ruang angkasa menyerang bumi. Meskipun sudah dijelaskan bahwa peristiwa serbuan itu hanya ada dalam siaran radio, namun kebanyakan penduduk tidak langsung percaya. Dalam sejarah siaran, peristiwa itu dicatat sebagai efek siaran paling dramatik yang pernah terjadi di muka bumi.

---

<sup>1</sup> Joseph R Dominick, *The Dynamics of Mass Communication, Media in The Digital Age*, Seventh Edition, McGraw Hill, Boston 2002

## ***Radio Jaringan***

Menyusul keberhasilan Frank Conrad membangun stasiun radio pertama, stasiun radio lainnya bermunculan di berbagai wilayah di Amerika. Stasiun radio menyiarkan program informasi dan hiburan kepada masyarakat di wilayahnya (stasiun lokal). Pada umumnya berbagai stasiun radio itu memproduksi sendiri programnya.

Awalnya stasiun radio tidak terlalu mempersoalkan biaya produksi programnya namun lama kelamaan mereka merasakan bahwa anggaran untuk produksi program menjadi beban yang semakin berat. Kondisi ini menimbulkan gagasan untuk membangun siaran radio dengan sistem jaringan.

Perusahaan penyiaran National Broadcasting Company (NBC) adalah yang pertama kali membangun sistem jaringan ini pada tahun 1926. Dengan sistem jaringan, NBC menawarkan program kepada berbagai stasiun radio di berbagai wilayah yang bersedia menjadi anggota jaringan (stasiun afiliasi). Dengan demikian berbagai stasiun radio saling terhubung satu sama lain sehingga membentuk jaringan.

Ditinjau dari perspektif ekonomis dan bisnis, sistem ini dinilai lebih menguntungkan. Melalui sistem jaringan, sejumlah stasiun radio secara bersama-sama menanggung biaya produksi program dan menyiarkannya secara bersama-sama pula. Biaya yang harus dikeluarkan dengan cara ini akan jauh lebih murah daripada memproduksi program secara sendiri-sendiri.

Sistem jaringan ini juga lebih menarik bagi pemasang iklan karena bisa mendapatkan audien yang secara geografis lebih luas. Dana yang diperoleh dari iklan memungkinkan radio jaringan memproduksi program bermutu dengan mengundang artis-artis terkenal pada masanya untuk berpartisipasi memproduksi program radio (penjelasan lebih lanjut lihat bab mengenai sistem jaringan).

## ***Munculnya Radio FM***

Pertengahan tahun 1930-an, Edwin Howard Armstrong, berhasil menemukan radio yang menggunakan frekuensi modulasi (FM). Radio penemuan Armstrong berbeda dengan radio yang banyak di pasaran ketika itu yang

menggunakan frekuensi AM (amplitudo modulasi). Radio FM memiliki kualitas suara yang lebih bagus, jernih dan bebas dari gangguan siaran (*static*).

Armstrong kemudian mendemonstrasikan penemuannya itu kepada David Sarnoff, pimpinan perusahaan Radio Corporation America (RCA) yang merupakan perusahaan pembuat pesawat radio sistem AM, agar dapat dikembangkan lebih lanjut. Namun RCA ternyata lebih tertarik untuk mengembangkan televisi. Karena ditolak, Armstrong kemudian menjual hak atas temuannya itu kepada beberapa perusahaan lain.

Sarnoff yang menyadari kekeliruannya berusaha kembali mendekati Armstrong dan menawarkan satu juta dolar –suatu jumlah yang sangat besar ketika itu- untuk membeli hak atas radio FM namun karena merasa kecewa Armstrong menolaknya. Sayangnya penemuan Armstrong itu belum sempat dikembangkan secara sempurna karena meletusnya Perang Dunia II.

Selain karena perang, pengembangan radio FM juga tertunda karena kalangan industri ketika itu lebih tertarik untuk mengembangkan televisi. Radio FM baru muncul di masyarakat pada awal tahun 1960-an seiring dengan dibukanya beberapa stasiun radio FM. Stasiun radio FM memanfaatkan keunggulan suara FM dengan memutar musik rock karena dinilai lebih cocok dengan frekuensi FM.

Peran radio jaringan mulai menurun seiring dengan munculnya televisi sebagai salah satu bentuk baru media massa. Jumlah stasiun radio lokal yang berafiliasi dengan stasiun radio jaringan turun tajam menjadi 50 persen pada tahun 1955 dari sebelumnya 97 persen pada tahun 1947. Stasiun radio lokal semakin banyak yang meninggalkan stasiun jaringannya ketika peran televisi sudah semakin nyata sebagai media massa baru dengan cakupan siaran yang luas. Terlebih lagi, stasiun televisi ketika itu juga mulai menerapkan sistem jaringan.

Pemasang iklan kini memindahkan dana iklannya ke televisi. Pada tahun 1960, seluruh program yang dibuat oleh radio jaringan dan sangat terkenal pada masa jayanya dulu, seperti program komedi dan drama yang dimainkan oleh bintang terkenal secara resmi berakhir.

Stasiun radio mulai memproduksi acaranya sendiri dan berkonsentrasi untuk mendapatkan iklan dari pemasang iklan lokal. Stasiun radio ketika itu berupaya mencari cara, bagaimana agar mereka dapat hidup berdampingan



dengan televisi. Salah satu stasiun radio di Midwest, Amerika Serikat (AS) bereksperimen dengan mengamati volume penjualan album rekaman pada sejumlah toko penjualan album dan kemudian memutar lagu-lagu yang paling banyak dibeli orang di stasiun radionya.

Hasil eksperimen ini sangat bagus. Pendengar sangat menyukai lagu-lagu yang disiarkan dan lahirlah format siaran radio pertama yaitu Top 40. Keberhasilan ini kemudian melahirkan berbagai format siaran lainnya yang ternyata juga sukses.

### ***Munculnya Televisi***

Prinsip televisi ditemukan oleh Paul Nipkow dari Jerman pada tahun 1884 namun baru tahun 1928 Vladimir Zworyn (Amerika Serikat) menemukan tabung kamera atau iconoscope yang bisa menangkap dan mengirim gambar ke kotak bernama televisi. Iconoscope bekerja mengubah gambar dari bentuk gambar optis ke dalam sinyal elektronik untuk selanjutnya diperkuat dan ditumpangkan ke dalam gelombang radio. Zworyn dengan bantuan Philo Farnsworth berhasil menciptakan pesawat televisi pertama yang dipertunjukkan kepada umum pada pertemuan World's Fair pada tahun 1939.

Kemunculan televisi pada awalnya ditanggapi biasa saja oleh masyarakat. Harga pesawat televisi ketika itu masih mahal, selain itu belum tersedia banyak program untuk disaksikan. Pengisi acara televisi pada masa itu bahkan meragukan masa depan televisi, mereka tidak yakin televisi dapat berkembang dengan pesat. Pembawa acara televisi ketika itu, harus mengenakan *makeup* biru tebal agar dapat terlihat normal ketika muncul di layar televisi. Mereka juga harus menelan tablet garam untuk mengurangi keringat yang membanjir di badan karena intensitas cahaya lampu studio yang sangat tinggi, menyebabkan para pengisi acara sangat kepanasan.

Perang Dunia ke-2 sempat menghentikan perkembangan televisi. Namun setelah perang usai, teknologi baru yang telah disempurnakan selama perang, berhasil mendorong kemajuan televisi. Kamera televisi baru tidak lagi membutuhkan terlalu banyak cahaya sehingga para pengisi acara di studio tidak lagi kepanasan. Selain itu, layar televisi sudah menjadi lebih besar, terdapat lebih banyak program yang tersedia dan sejumlah stasiun televisi

lokal mulai membentuk jaringan. Masa depan televisi mulai terlihat menjanjikan.

Awalnya di tahun 1945, hanya terdapat delapan stasiun televisi dan 8000 pesawat televisi di seluruh AS. Namun sepuluh tahun kemudian, jumlah stasiun televisi meningkat menjadi hampir 100 stasiun sedangkan jumlah rumah tangga yang memiliki pesawat televisi mencapai 35 juta rumah tangga atau 67 persen dari total rumah tangga.<sup>2</sup>

Perkembangan industri televisi di AS mengikuti model radio untuk membentuk jaringan. Stasiun televisi lokal selain menayangkan program lokal juga bekerjasama dengan tiga televisi jaringan yaitu CBS, NBC dan ABC. Sebagaimana radio, ketiga televisi jaringan itu menjadi sumber program utama bagi stasiun afliasinya.

Semua program televisi pada awalnya ditayangkan dalam siaran langsung (*live*). Pertunjukan opera di New York menjadi program favorit televisi dan disiarkan secara langsung. Ketika itu, belum ditemukan kaset penyimpan suara dan gambar (*videotape*). Pengisi acara televisi harus mengulang lagi pertunjukannya beberapa kali agar dapat disiarkan pada kesempatan lain. Barulah pada tahun 1956, Ampex Corporation berhasil mengembangkan *videotape* sebagai sarana yang murah dan efisien untuk menyimpan suara dan gambar program televisi. Pada awal tahun 1960-an hampir seluruh program, yang pada awalnya disiarkan secara langsung, diubah dan disimpan dalam videotape.

Pesawat televisi berwarna mulai diperkenalkan kepada publik pada tahun 1950-an. Siaran televisi berwarna dilaksanakan pertama kali oleh stasiun televisi NBC pada tahun 1960 dengan menayangkan program siaran berwarna selama tiga jam setiap harinya.

---

<sup>2</sup> Joseph R Dominick, *The Dynamics of Mass Communication*, ibid.

## BAB 2

### SEJARAH PENYIARAN INDONESIA

Tahun 1925, pada masa pemerintahan Hindia Belanda Prof. Komans dan Dr. De Groot berhasil melakukan komunikasi radio dengan menggunakan stasiun relai di Malabar, Jawa Barat. Kejadian ini kemudian diikuti dengan berdirinya Batavia Radio Vereniging dan NIROM.

Tahun 1930 amatir radio di Indonesia telah membentuk organisasi yang menamakan dirinya NIVERA (*Nederland Indische Vereniging Radio Amateur*) yang merupakan organisasi amatir radio pertama di Indonesia. Berdirinya organisasi ini disahkan oleh pemerintah Hindia Belanda.

Masa penjajahan Jepang, tidak banyak catatan kegiatan amatir radio yang dapat dihimpun. Kegiatan radio dilarang oleh pemerintah jajahan Jepang namun banyak di antaranya yang melakukan kegiatannya di bawah tanah secara sembunyi-sembunyi dalam upaya mendukung perjuangan kemerdekaan Indonesia.

Tahun 1945 tercatat seorang amatir radio bernama Gunawan berhasil menyiarkan naskah proklamasi kemerdekaan Indonesia dengan menggunakan perangkat pemancar radio sederhana buatan sendiri. Tindakan itu sangat dihargai Pemerintah Indonesia. Radio milik Gunawan menjadi benda yang tidak ternilai harganya bagi sejarah perjuangan kemerdekaan Indonesia dan sekarang disimpan di Museum Nasional Indonesia.

Akhir tahun 1945 sudah ada sebuah organisasi yang menamakan dirinya PRAI (Persatoean Radio Amatir Indonesia). Dan pada periode tahun 1945 hingga 1949 banyak para amatir radio muda yang membuat sendiri perangkat radio *transceiver* yang dipakai untuk berkomunikasi antara Pulau Jawa dan Sumatera tempat pemerintah sementara RI berada. Antara tahun 1945 sampai dengan tahun 1950 amatir radio juga banyak berperan sebagai radio laskar.

Periode tahun 1950 hingga 1952 amatir radio Indonesia membentuk PARI (Persatuan Amatir Radio Indonesia). Namun pada tahun 1952, pemerintah yang mulai represif mengeluarkan ketentuan bahwa pemancar radio amatir dilarang mengudara kecuali pemancar radio milik pemerintah

dan bagi stasiun yang melanggar dikenakan sanksi subversif. Kegiatan amatir radio terpaksa dibekukan pada kurun waktu antara tahun 1952-1965. Pembekuan tersebut diperkuat dengan UU No.5 tahun 1964 yang mengenakan sanksi terhadap mereka yang memiliki radio pemancar tanpa seijin pihak yang berwenang. Namun di tahun 1966, seiring dengan runtuhnya Orde Lama, antusias amatir radio untuk mulai mengudara kembali tidak dapat dibendung lagi.

Tahun 1966 mengudara Radio Ampera yang merupakan sarana perjuangan kesatuan-kesatuan aksi dalam perjuangan Orde Baru. Muncul pula berbagai stasiun radio laskar Ampera dan stasiun radio lainnya yang melakukan kegiatan penyiaran. Stasiun-stasiun radio tersebut menamakan dirinya sebagai radio amatir. Pada periode tahun 1966-1967, di berbagai daerah terbentuklah organisasi-organisasi amatir radio. Pada 9 Juli 1968, berdirilah Organisasi Radio Amatir Republik Indonesia (ORARI).

Rapat yang dihadiri para tokoh yang sebelumnya aktif mengoperasikan beberapa stasiun radio Jepang sepakat mendirikan Radio Republik Indonesia (RRI) pada tanggal 11 September 1945 di enam kota. Rapat juga sepakat memilih Dokter Abdulrahman Saleh sebagai pemimpin umum RRI yang pertama. Selain itu, rapat juga menghasilkan suatu deklarasi yang terkenal dengan sebutan Piagam 11 September 1945, yang berisi 3 butir komitmen tugas dan fungsi RRI yang kemudian dikenal dengan Tri Prasetya RRI yang antara lain merefleksikan komitmen RRI untuk bersikap netral tidak memihak kepada salah satu aliran, keyakinan, partai atau golongan.<sup>3</sup>

Dewasa ini, RRI mempunyai 52 stasiun penyiaran dan stasiun penyiaran khusus yang ditujukan ke luar negeri dalam 10 bahasa. Kecuali di Jakarta, RRI di daerah hampir seluruhnya menyelenggarakan siaran dalam 3 program yaitu Programa Daerah yang melayani segmen masyarakat yang luas sampai pedesaan, Programa Kota (Pro II) yang melayani masyarakat di perkotaan dan Programa III (Pro III) yang menyajikan Berita dan Informasi (*News Chanel*) kepada masyarakat luas.

---

<sup>3</sup> Sumber website RRI

## ***Perkembangan Televisi***

Siaran televisi di Indonesia dimulai pada tahun 1962 saat TVRI menayangkan langsung upacara hari ulang tahun kemerdekaan Indonesia ke-17 pada tanggal 17 Agustus 1962. Siaran langsung itu masih terhitung sebagai siaran percobaan. Siaran resmi TVRI baru dimulai 24 Agustus 1962 jam 14.30 WIB yang menyiarkan secara langsung upacara pembukaan Asian Games ke-4 dari stadion utama Gelora Bung Karno.<sup>4</sup>

Sejak pemerintah Indonesia membuka TVRI maka selama 27 tahun penonton televisi di Indonesia hanya dapat menonton satu saluran televisi. Barulah pada tahun 1989, pemerintah memberikan izin operasi kepada kelompok usaha Bimantara untuk membuka stasiun televisi RCTI yang merupakan televisi swasta pertama di Indonesia, disusul kemudian dengan SCTV, Indosiar, ANTV dan TPI.

Gerakan reformasi pada tahun 1998 telah memicu perkembangan industri media massa khususnya televisi. Seiring dengan itu, kebutuhan masyarakat terhadap informasi juga semakin bertambah. Menjelang tahun 2000 muncul hampir secara serentak lima televisi swasta baru (Metro, Trans, TV-7, Lativi dan Global) serta beberapa televisi daerah yang saat ini jumlahnya mencapai puluhan stasiun televisi lokal. Tidak ketinggalan pula munculnya televisi berlangganan yang menyajikan berbagai program dalam dan luar negeri.

Setelah Undang-undang Penyiaran disahkan pada tahun 2002, jumlah televisi baru di Indonesia diperkirakan akan terus bermunculan, khususnya di daerah, yang terbagi dalam empat kategori yaitu televisi publik, swasta, berlangganan dan komunitas. Hingga Juli 2002, jumlah orang yang memiliki pesawat televisi di Indonesia mencapai 25 juta. Kini penonton televisi Indonesia benar-benar memiliki banyak pilihan untuk menikmati berbagai program televisi.

Televisi merupakan salah satu medium terfavorit bagi para pemasang iklan di Indonesia. Media televisi merupakan industri yang padat modal, padat teknologi dan padat sumber daya manusia. Namun sayangnya kemunculan berbagai stasiun televisi di Indonesia tidak diimbangi dengan

---

<sup>4</sup> Mila Day, *Buku Pinter Televisi*, Penerbit Trilogos Library, Jakarta, 2004. Hal 16.

tersedianya sumber daya manusia yang memadai. Pada umumnya televisi dibangun tanpa pengetahuan pertelevisian yang memadai dan hanya berdasarkan semangat dan modal yang besar saja.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Sumita Tobing, Dirut Perjan TVRI, dalam seminar Tuntutan Profesionalisme Televisi, Jakarta, November 2001



### BAB 3

#### SIFAT PENYIARAN

Media penyiaran sebagai salah satu bentuk media massa memiliki ciri dan sifat yang berbeda dengan media massa lainnya, bahkan diantara sesama media penyiaran, misalnya antara radio dan televisi, terdapat berbagai perbedaan sifat. Media massa televisi meskipun sama dengan radio dan film sebagai media massa elektronik, tetapi mempunyai ciri dan sifat yang berbeda, terlebih lagi dengan media massa cetak seperti surat kabar dan majalah. Media cetak dapat dibaca kapan saja tetapi televisi dan radio hanya dapat dilihat sekilas dan tidak dapat diulang.

Upaya menyampaikan informasi melalui media cetak, audio dan audiovisual, masing-masing memiliki kelebihan tetapi juga juga kelemahan. Penyebabnya adalah sifat fisik masing-masing jenis media seperti terlihat pada tabel di bawah ini:<sup>5</sup>

Jenis Media	SIFAT
Cetak	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ dapat dibaca, dimana dan kapan saja.</li><li>▪ dapat dibaca berulang-ulang</li><li>▪ daya rangsang rendah</li><li>▪ pengolahan bisa mekanik, bisa elektrik</li><li>▪ biaya relatif rendah</li><li>▪ daya jangkau terbatas</li></ul>
Radio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ dapat didengar bila siaran</li><li>▪ dapat didengar kembali bila diputar kembali</li><li>▪ daya rangsang rendah</li><li>▪ elektrik</li><li>▪ relatif murah</li><li>▪ daya jangkau besar</li></ul>
Televisi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ dapat didengar dan dilihat bila ada siaran</li><li>▪ dapat dilihat dan didengar kembali, bila diputar kembali</li><li>▪ daya rangsang sangat tinggi</li><li>▪ elektrik</li><li>▪ sangat mahal</li><li>▪ daya jangkau besar.</li></ul>

Televisi dan radio dapat dikelompokkan sebagai media yang menguasai ruang tetapi tidak menguasai waktu, sedangkan media cetak menguasai waktu tetapi tidak menguasai ruang. Artinya, siaran dari suatu media televisi atau radio dapat diterima dimana saja dalam jangkauan pancarannya (menguasai ruang) tetapi siarannya tidak dapat dilihat kembali (tidak menguasai waktu).

<sup>5</sup> J.B Wahyudi, Teknologi Informasi dan Produksi Citra Bergerak, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 1992.



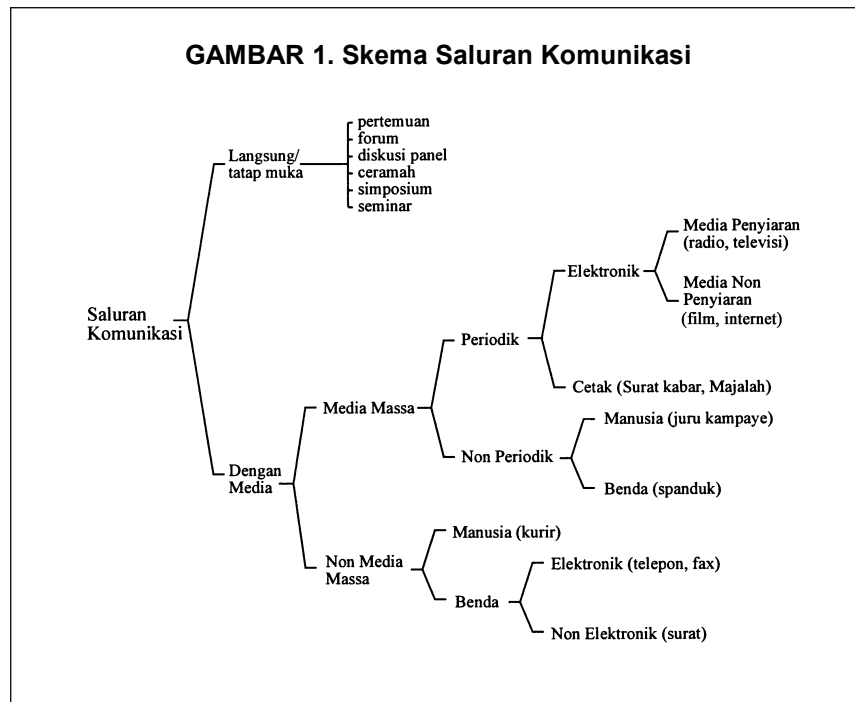
Media cetak untuk sampai kepada pembacanya memerlukan waktu (tidak menguasai ruang) tetapi dapat dibaca kapan saja dan dapat diulang-ulang (menguasai waktu). Karena perbedaan sifat inilah yang menyebabkan adanya jurnalistik televisi, jurnalistik radio dan juga jurnalistik cetak, namun semuanya tetap tunduk pada ilmu induknya yaitu ilmu komunikasi.

Siaran televisi sesuai dengan sifatnya yang dapat diikuti secara audio dan visual (suara dan gambar) secara bersamaan oleh semua lapisan masyarakat maka siaran televisi tidak dapat memuaskan semua lapisan masyarakat. Siaran televisi dapat membuat kagum dan memukau sebagian penontonnya, tetapi sebaliknya siaran televisi dapat membuat jengkel dan rasa tidak puas bagi penonton lainnya. Suatu program mungkin disukai oleh kelompok masyarakat terdidik namun program itu akan ditinggalkan kelompok masyarakat lainnya.

Dalam ilmu komunikasi dikenal sejumlah saluran komunikasi yaitu bagaimana orang berkomunikasi untuk menyampaikan pesan kepada orang lain. Upaya manusia untuk menyampaikan pesan ini secara garis besar terbagi atas dua yaitu komunikasi tanpa media yaitu secara langsung (tatap muka) dan komunikasi dengan media.

Penyampaian informasi dengan menggunakan media ini terbagi lagi atas dua yaitu: melalui media massa dan nonmedia massa. Saluran komunikasi melalui media massa terbagi lagi atas dua yaitu media massa periodik (surat kabar, majalah, televisi, radio dll) dan media massa non periodik (rapat, seminar dll). Periodik berarti terbit secara teratur pada waktu-waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Media massa non periodik dimaksudkan media massa yang bersifat sementara (*eventual*) tergantung pada peristiwa yang diselenggarakan. Setelah *event* selesai maka usailah penggunaannya. Media massa non periodik dapat dibedakan atas manusia, misalnya juru kampanye dan benda (poster, spanduk, *leaflet* dll).

Media massa periodik terbagi atas dua jenis yaitu media massa elektronik dan media massa cetak. Media massa elektronik dapat dibagi lagi menjadi media massa penyiaran (televisi, radio) dan media massa non penyiaran (film, VCD, internet). Untuk lebih jelasnya dimanakah posisi media penyiaran sebagai saluran komunikasi massa, dapat dilihat pada bagan berikut ini:



### ***Penyiaran Dalam Teori Komunikasi***

Perkembangan media komunikasi modern dewasa ini telah memungkinkan orang di seluruh dunia untuk dapat saling berkomunikasi. Hal ini dimungkinkan karena adanya berbagai media (*channel*) yang dapat digunakan sebagai sarana penyampaian pesan. Media penyiaran yaitu radio dan televisi merupakan salah satu bentuk media massa yang efisien dalam mencapai audiennya dalam jumlah yang sangat banyak. Karenanya media penyiaran memegang peranan yang sangat penting dalam ilmu komunikasi pada umumnya dan khususnya ilmu komunikasi massa.

Kemampuan media penyiaran untuk menyampaikan pesan kepada khalayak luas menjadikan media penyiaran sebagai objek penelitian penting dalam ilmu komunikasi massa, disamping ilmu komunikasi lainnya yaitu ilmu komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi.

Media penyiaran merupakan organisasi yang menyebarkan informasi yang berupa produk budaya atau pesan yang mempengaruhi dan mencerminkan budaya dalam masyarakat. Oleh karena itu, seperti politik atau ekonomi, media massa khususnya media penyiaran merupakan suatu sistem tersendiri yang merupakan bagian dari sistem kemasyarakatan yang lebih luas.

Studi komunikasi massa secara umum membahas dua hal pokok yaitu:<sup>5</sup> *pertama*, studi komunikasi massa yang melihat peran media massa terhadap masyarakat luas beserta institusi-institusinya. Pandangan ini menggambarkan keterkaitan antara media dengan berbagai institusi lain seperti institusi politik, ekonomi, pendidikan, agama dan sebagainya. Teori-teori yang berkenaan dengan hal ini berupaya menjelaskan posisi atau kedudukan media massa dalam masyarakat dan terjadinya saling mempengaruhi antara berbagai struktur kemasyarakatan dengan media.

*Kedua*, studi komunikasi massa yang melihat hubungan antara media dengan audiennya, baik secara kelompok maupun individual. Teori-teori mengenai hubungan antara media audien terutama menekankan pada efek-efek individu dan kelompok sebagai hasil interaksi dengan media.

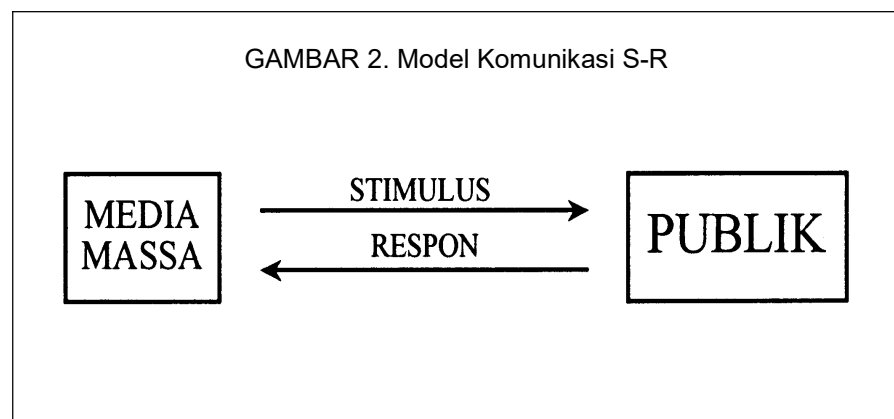
Pada bagian ini, kita akan membahas kedudukan media penyiaran dalam teori komunikasi pada umumnya dan teori komunikasi massa pada khususnya. Teori-teori itu umumnya berupaya menjelaskan fenomena media massa sebagai suatu proses yaitu bagaimana proses berjalannya pesan, efek pesan itu kepada penerima (masyarakat) dan umpan balik yang diberikan. Secara tradisional teori komunikasi massa itu, terdiri dari teori-teori komunikasi massa linear dan teori komunikasi massa sirkular. Namun selain itu terdapat pula teori komunikasi massa yang lebih mutakhir yang merupakan pemikiran terbaru (mutakhir) di bidang teori komunikasi massa. Pada bagian ini kita juga membahas teori mengenai audien.

**Teori Komunikasi Linear.** Dalam khazanah ilmu komunikasi dikenal berbagai teori komunikasi massa yang dikemukakan oleh para ahli. Berbagai teori itu mencoba menjelaskan bagaimana proses berjalannya pesan dari sumber (*source*) kepada pihak yang menerima pesan atau komunikan (*receiver*). Teori-teori awal mengenai komunikasi massa yang lahir menjelang Perang Dunia I dan terus digunakan hingga usai Perang Dunia II selalu menggambarkan proses berjalannya pesan secara satu arah (*linear*) atau *one way direction*. Teori yang paling tua dan paling dasar dalam hal ini adalah teori stimulus-respon (S-R theory).

---

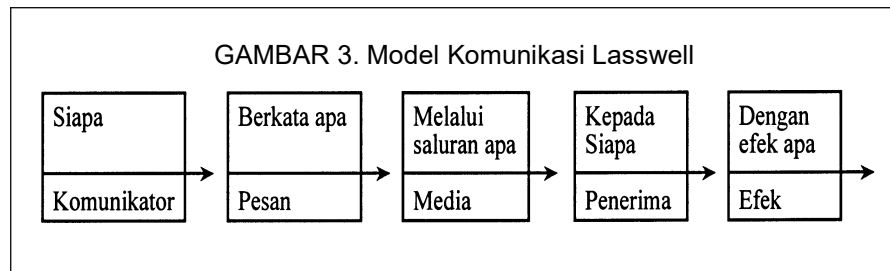
<sup>5</sup> Djuarsa Sendjaja, Tandiyo Pradekso, Tumomo Rahardjo; Teori Komunikasi Massa: Media, Efek dan Audience, modul Teori Komunikasi, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2002, Hal 5.1

Teori S-R ini memiliki banyak 'julukan' seperti teori jarum hipodermik atau teori peluru. Disebut demikian karena teori ini menyakini bahwa kegiatan mengirimkan pesan sama halnya dengan tindakan menyuntikan obat yang bisa langsung masuk ke dalam jiwa penerima pesan. Sebagaimana peluru yang ditembakkan dan langsung masuk ke dalam tubuh. Singkatnya, menurut teori ini media massa amat perkasa dalam mempengaruhi penerima pesan. Teori S-R menggambarkan proses komunikasi secara sederhana yang hanya melibatkan dua komponen yaitu media massa dan penerima pesan yaitu khalayak. Media massa mengeluarkan stimulus dan penerima menanggapi dengan menunjukkan respon sehingga dinamakan teori stimulus-respon.



Teori S-R ini muncul pada masa dua perang dunia berdasarkan pengamatan bahwa kegiatan penguasa dalam melancarkan propaganda khususnya melalui radio (pada masa itu belum ada televisi), misalnya upaya propaganda pemerintahan Nazi yang dipimpin Hitler, sangat ampuh untuk mendapatkan dukungan rakyat luas sehingga mendorong pemerintah Nazi Jerman mengobarkan perang dunia.

Setelah teori S-R, muncul teori komunikasi lain yang terkenal namun masih satu kelompok dengan Teori S-R karena sama-sama bersifat satu arah yaitu teori komunikasi yang dikemukakan Harold Lasswell pada tahun 1948. Model komunikasi Lasswell berupa ungkapan verbal yaitu: *Who says what in which channel to whom with what effect.*



Model komunikasi Lasswell maupun model jarum hipodermik menunjukkan pesan yang selalu bergerak secara linear (satu arah). Dimulai dari komunikator hingga berakhir pada efek. Hal yang membedakan antara teori S-R dengan teori Lasswell adalah bahwa yang terakhir ini lebih berupaya menggambarkan komponen-komponen yang terlibat dalam proses komunikasi secara lebih lengkap.

Pada negara-negara yang tidak memiliki kebebasan pers maka model komunikasi massa linear ini cukup ampuh untuk mempertahankan ideologi atau kekuasaan. Jika hanya ada satu televisi yang dikuasai pemerintah sedangkan televisi swasta tidak diijinkan beroperasi –sebagaimana era Orde Baru- maka masyarakat hanya menerima pesan yang dapat direkayasa. Jika pesan itu disampaikan atau ‘diberondong’ secara terus-menerus kepada masyarakat maka pesan yang rekayasa itu akan dinilai sebagai kebenaran.

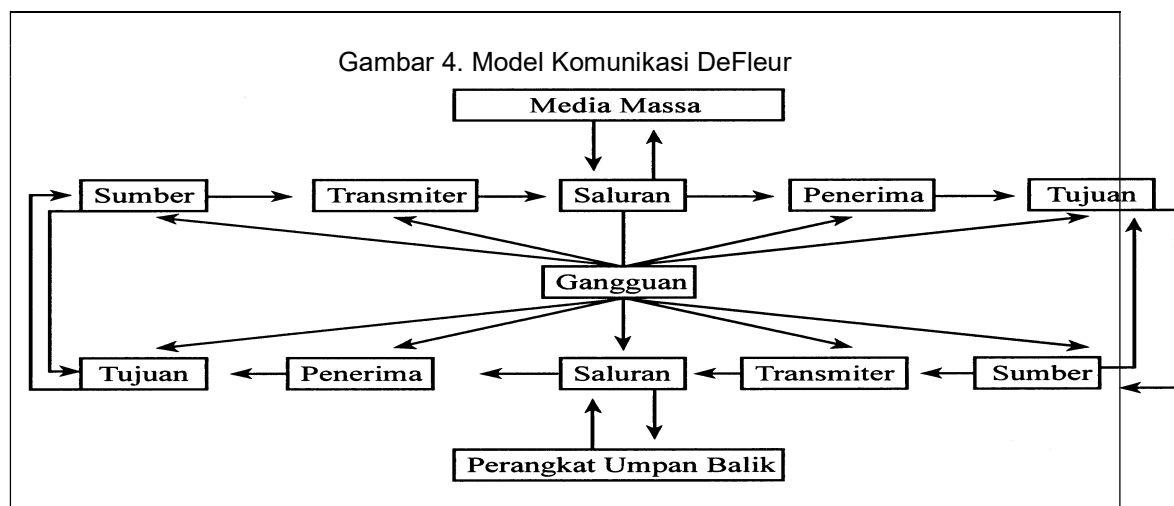
Selama kurang lebih 30 tahun sejak Lasswell mengemukakan pandangannya maka komunikasi massa selalu berakhir pada efek tanpa adanya umpan balik atau *feed back*. Media massa hanya menyampaikan pesan dan urusanpun selesai. Media massa sering disalahartikan sebagai komunikasi satu arah sehingga seolah-olah tidak ada umpan balik yang diterima pengirim pesan. Stasiun penyiaran, misalnya, hanya menyiarkan program tanpa perlu mengetahui apakah program itu diterima atau disukai audiennya.

Pandangan bahwa komunikasi massa adalah proses yang berjalan satu arah tanpa adanya *feedback* ataupun jika ada sifatnya terlambat (*delayed feedback*) sangat dominan di Indonesia. Menurut Jalaludin Rakhmat (1996) pada komunikasi massa, umpan balik sebagai respon boleh dikatakan hanyalah *zero feedback*. Wartawan hampir tidak pernah tahu reaksi pembacanya. Ia hanya membayangkan reaksi itu dalam benaknya. Mungkin orang mengirim surat ke redaksi, menelepon ke pemancar, atau memijit semacam alat monitor, tetapi sebagai umpan balik volumenya terbatas dan

salurannya hampir selalu tunggal. Dari segi ini, anggapan yang muncul menilai komunikasi massa adalah komunikasi yang satu arah.<sup>6</sup>

Hal yang sama terjadi pada umpan balik sebagai peneguhan. Redaktur surat kabar, majalah, atau penyiar radio dan televisi hanya memperoleh umpan balik dalam keadaan terlambat (*delayed feedback*). Omzet yang terjual habis dalam waktu cepat, gejolak sosial yang timbul sesudahnya dan lain-lain, mungkin mempengaruhi penerbitan surat kabar dan majalah pada waktu berikutnya.<sup>7</sup> Kita akan melihat pada bagian ini bahwa pandangan yang menyatakan umpan balik pada komunikasi massa itu sebagai *zero feedback* atau bahkan terlambat sebagai sesuatu yang keliru.

**Teori Komunikasi Sirkular.** Umpan balik dalam komunikasi massa mulai muncul dalam teori komunikasi yang dikemukakan Melvin DeFleur (1970) yang memasukkan perangkat umpan balik yang memberikan kemungkinan kepada komunikator untuk dapat lebih efektif mengadaptasikan komunikasinya. Dengan demikian, kemungkinan untuk mencapai korespondensi/kesamaan makna akan meningkat. Untuk menjelaskan teorinya, DeFleur mengungkapkannya dalam bagan berikut.



Bagan DeFleur di atas telah memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang fenomena komunikasi massa. Dalam hal komunikasi massa, sumber atau komunikator biasanya memperoleh umpan balik yang sangat terbatas dari

<sup>6</sup> Jalaludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1996. Hal 192.

<sup>7</sup> Jalaludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Ibid

audiennya.<sup>8</sup> Dengan demikian DeFleur menilai umpan balik dalam komunikasi massa masih bersifat sangat terbatas.

Dari uraian tersebut dapat diketahui, terkait dengan masalah umpan balik atau *feedback* ini, bahwa teori komunikasi massa berkembang atau berevolusi dari waktu ke waktu. Pada awalnya, teori komunikasi massa tidak mengenal adanya umpanbalik dalam proses komunikasi (*zero feedback*) sebagaimana formula Lasswell atau teori jarum hipodermik di atas. Tahap selanjutnya muncul pengakuan bahwa umpan balik itu ada namun datang terlambat (*delayed*) sebagaimana teori DeFleur.

Dari sini kita melihat terjadinya perkembangan pemikiran dalam teori komunikasi massa yang pada dasarnya teori-teori itu mencoba menyesuaikan dirinya dengan perkembangan teknologi yang ada. Jika kita lihat teori jarum hipodermik muncul pada saat menjelang Perang Dunia II. Pada waktu itu, teknologi komunikasi masih belum maju dan jumlah media massa masih sangat terbatas jumlahnya. Para penguasa menggunakan media massa yang terbatas itu untuk melancarkan propaganda terus menerus.

Partai Nazi di Jerman berupaya membangkitkan kebanggaan berlebihan kepada negara melalui propaganda di media massa agar rakyat mau mendukung program Hitler mengobarkan Perang Dunia II. Propaganda yang terus menerus melalui media yang terbatas (dikontrol penguasa) menjadi jarum suntik bagi mereka yang menerimanya sehingga bisa menggerakkan orang menurut keinginan penguasa. Kondisi serupa ini juga terjadi di Indonesia pada masa Orde Baru, dan penguasa membatasi televisi hanya satu yaitu TVRI dan itupun dikontrol sepenuhnya oleh pemerintah, dan media massa lainnya dibatasi gerakannya.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan dengan semakin banyaknya pilihan media massa ternyata teori komunikasi linear sudah tidak cocok lagi menggambarkan fenomena komunikasi massa pada era kebebasan informasi. Pukulan terberat diterima model komunikasi jarum hipodermik dan juga teori Lasswell menyusul penelitian Paul Lazarsfeld dan kawan-kawannya dari Columbia University pada Pemilu 1940 di Amerika Serikat.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup>Djuarsa Sendjaja, Tandiyo Pradekso, Tumomo Rahardjo; *Teori Komunikasi Massa: Media, Efek dan Audien*. modul Teori Komunikasi, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2002, Hal 5.6.

<sup>9</sup> Ibid, hal 198

Hasil penelitian menunjukkan bahwa media massa ternyata hampir tidak memiliki pengaruh sama sekali. Masyarakat bukan lagi tubuh pasif yang menerima apa saja yang disuntikkan ke dalamnya. Dengan kata lain keperkasaan media massa sebagaimana yang digambarkan teori jarum hipodermik sudah tidak ada lagi. Teori jarum hipodermik kemudian runtuh dan mulai ditinggalkan, setidaknya di Amerika Serikat.

Tahap selanjutnya muncul pengakuan bahwa umpan balik itu ada namun datang terlambat (*delayed*) sebagaimana teori DeFleur. Teori ini melihat pada kenyataan ketika itu bahwa orang mencoba memberikan respon terhadap apa yang disajikan media massa. Respon itu berupa komentar, pendapat, pujian, kritik, saran dan sebagainya yang disampaikan secara tertulis melalui surat yang ditujukan ke kantor surat kabar atau ke stasiun penyiaran radio atau televisi. Teknologi komunikasi yang digunakan masyarakat ketika itu pada umumnya baru berupa surat yang dikirim melalui kurir (kantor pos) yang relatif lambat. Hal ini mengakibatkan tanggapan (*feed back*) atau respon dari penerima pesan diterima terlambat, beberapa hari kemudian setelah surat kabar diterbitkan atau suatu program siaran ditayangkan.

Perkembangan dewasa ini menunjukkan bahwa umpan balik itu bisa bersifat langsung dan segera. Kecepatan umpan balik yang diterima media penyiaran dari audiennya saat ini memiliki kecepatan yang sama sebagaimana komunikasi tatap muka (*interpersonal*). Sesuatu yang tidak terbayangkan sebelumnya.

Jika dulu para ahli komunikasi menganggap bahwa umpan balik pada komunikasi massa bersifat terlambat atau bersifat tidak segera oleh sebab itu teori komunikasi selalu membedakan antara teori komunikasi antarpribadi (*interpersonal*) dengan teori komunikasi massa (*mass communication*), maka saat ini pandangan itu tampaknya harus berubah.

Salah satu alasan utama mengapa perlu dibedakannya antara jenis komunikasi antarpribadi dengan komunikasi massa adalah terkait dengan efek atau dampak dari komunikasi itu. Pada komunikasi antarpribadi, misalnya dalam percakapan antara dua orang yang bertatap muka, efek atau dampak komunikasi itu dapat dirasakan secara langsung. Sedangkan pada komunikasi massa yang menggunakan media massa –surat kabar, majalah, radio, televisi dll- efek tidak dapat dirasakan secara langsung atau dengan kata lain efek itu tertunda.

Secara umum komunikasi antarpribadi dapat diartikan sebagai suatu proses pertukaran makna antara orang-orang yang saling berkomunikasi. Pengertian proses



mengacu pada perubahan dan tindakan (*action*) yang berlangsung terus menerus. Komunikasi antarpribadi juga merupakan suatu pertukaran, yaitu tindakan menyampaikan dan menerima pesan secara timbal balik.<sup>10</sup> Dengan demikian komunikasi antarpribadi bersifat transaksional yaitu tindakan pihak-pihak yang berkomunikasi secara serempak menyampaikan dan menerima pesan.

Secara sederhana komunikasi massa didefinisikan sebagai komunikasi melalui media massa yakni surat kabar, majalah, radio, televisi dan film. Salah satu definisi yang paling sederhana tentang komunikasi massa dirumuskan Bittner (1980) yang menyebutkan: “*Mass communication is message communicated through a mass medium to a large number of people*” (Komunikasi massa adalah pesan yang dikomunikasikan melalui media massa pada sejumlah besar orang).<sup>11</sup>

Secara teknis kita dapat menunjukkan empat tanda pokok atau ciri-ciri dari komunikasi massa bila sistem komunikasi massa diperbandingkan dengan sistem komunikasi interpersonal (Noelle-Neumann, 1973) yaitu:<sup>12</sup>

- 1) Bersifat tidak langsung, artinya harus melewati media teknis;
- 2) Bersifat satu arah, artinya tidak ada interaksi antara para peserta komunikasi;
- 3) Bersifat terbuka, artinya ditujukan kepada publik yang tidak terbatas dan anonim.
- 4) Mempunyai publik yang secara geografis tersebar.

Dari empat tanda pokok tersebut maka sebenarnya hanya tanda pokok yang keempat saja yang menjadi ciri dari komunikasi massa yaitu mempunyai publik yang secara geografis tersebar. Sedangkan tiga tanda pokok lainnya yaitu ke-satu, ke-dua dan ke-tiga, tidak hanya menjadi milik sistem komunikasi massa saja tetapi juga berlaku pada sistem komunikasi antar pribadi atau interpersonal.

Dalam komunikasi massa, media teknis yang dimaksudkan adalah surat kabar, pesawat radio dan televisi. Dalam komunikasi interpersonal, pesan yang disampaikan pada dasarnya juga bersifat tidak langsung dan harus melewati media teknis. Dua orang yang sedang berbicara secara bertatap muka sebenarnya menggunakan medium udara yang menghantarkan gelombang suara yang

---

<sup>10</sup> Djuarsa Sendjaja, Turnomo Rahardjo; *Teori Komunikasi Antara Pribadi Dimensi-Dimensi Pribadi dan Relasional*, modul Teori Komunikasi, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2002, Hal 2.1

<sup>11</sup> Lihat Jalaludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1996. Hal 189.

<sup>12</sup> Noelle-Neumann, *Return to The Concept of Powerful Mass Media* dalam Jalaludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1996. Hal 189.

digetarkan pita suara dan kemudian diterima oleh telinga. Dengan demikian udara menjadi media teknis dalam percakapan antar dua orang itu. Jika kedua orang itu adalah para penyelam maka komunikasi yang mereka lakukan di bawah permukaan air tidak menggunakan media udara walaupun mereka bertatapan muka karena suara tidak merambat di dalam air tetapi menggunakan kode-kode (simbol) jari tangan.

Komunikasi massa cenderung untuk dipahami sebagai komunikasi yang bersifat satu arah artinya tidak ada interaksi antara para peserta komunikasi sehingga terjadi pengendalian arus informasi oleh pihak pengirim pesan (komunikator). Mengendalikan arus informasi berarti mengatur jalannya pembicaraan yang disampaikan dan diterima. Audien yang sedang menonton berita televisi atau mendengarkan radio tentu saja tidak bisa meminta pembaca berita televisi atau penyiar radio untuk mengulang kembali ucapannya yang mungkin didengar kurang jelas sebagaimana dalam komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal umpan balik selalu terjadi dalam dua arah, bersifat sirkular dan terus menerus. Seseorang yang tengah berbicara kepada temannya akan langsung mendapat reaksi atau umpan balik saat itu juga dari teman bicaranya. Pesan-pesan yang akan disampaikan langsung menyesuaikan dengan umpan balik yang diterima pembicara.

Media penyiaran sudah memiliki analogi yang sama dengan komunikasi interpersonal sebagaimana dua orang yang sedang berbicara tadi. Hal ini dapat kita lihat dari banyaknya program interaktif pada media penyiaran. Program interaktif adalah acara siaran televisi atau radio yang melibatkan audien yang ada di rumah atau dimana saja. Dengan demikian terjadi komunikasi antara penyiar atau pembawa acara (komunikator) dengan audien. Komunikasi antara penyiar televisi atau radio berlangsung dengan melibatkan medium komunikasi lainnya misalnya telepon, SMS, fax, email dan lain-lain. Dengan demikian, volume umpan balik yang diterima media massa saat ini sudah menjadi tidak terbatas, bersifat seketika dan salurannya hampir-hampir tidak pernah tunggal. Suatu program siaran televisi dan radio saat ini bisa mendapatkan respon dalam bentuk telepon, SMS, Fax dan sebagainya dalam jumlah ratusan bahkan ribuan sehingga jumlah *feedback* atau respon yang bisa diterima menjadi tidak terbatas.

Program siaran dirancang dengan membuka hubungan seluas-luasnya dengan audien. Masyarakat dilibatkan dalam program siaran. Penontonlah yang menentukan siapa pemenang dan siapa yang harus kalah, dieliminasi atau diekstradisi pada setiap

program siaran seperti kontes musik atau permainan (*game show*). Stasiun penyiaran mendapat respon seketika dan saat itu juga.

Pada siaran radio, penyiar radio bisa mendapat komentar atau *feed back* pada saat itu juga mengenai penampilan si penyiar –bagus atau jelek- ataupun musik-musik yang ingin didengarkan audien. Penyiar radio dapat melibatkan masyarakat pendengarnya untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pendengar lainnya misalnya informasi soal kemacetan lalu lintas, informasi untuk membeli barang-barang tertentu hingga ke perjodohan dan seterusnya.

Perbedaan antara komunikasi interpersonal dengan komunikasi massa sudah sulit dibedakan lagi dengan adanya program interaktif ini. Dengan demikian sifat-sifat komunikasi interpersonal seperti langsung dan berlangsung dua arah, juga dimiliki oleh komunikasi massa.

Komunikasi massa juga merupakan suatu pertukaran, yaitu tindakan menyampaikan dan menerima pesan secara timbal balik. Dengan demikian komunikasi massa juga bersifat transaksional yaitu tindakan pihak-pihak yang berkomunikasi secara serempak menyampaikan dan menerima pesan.

Apa yang dapat kita simpulkan dari penjelasan di atas adalah bahwa ciri-ciri komunikasi massa sudah tidak dapat dibedakan lagi dengan komunikasi antarpribadi (*interpersonal*). Hal ini terjadi jika tingkat teknologi komunikasi dan kebebasan informasi yang terdapat pada suatu masyarakat sudah cukup tinggi sehingga hambatan ruang dalam komunikasi tidak menjadi permasalahan lagi.

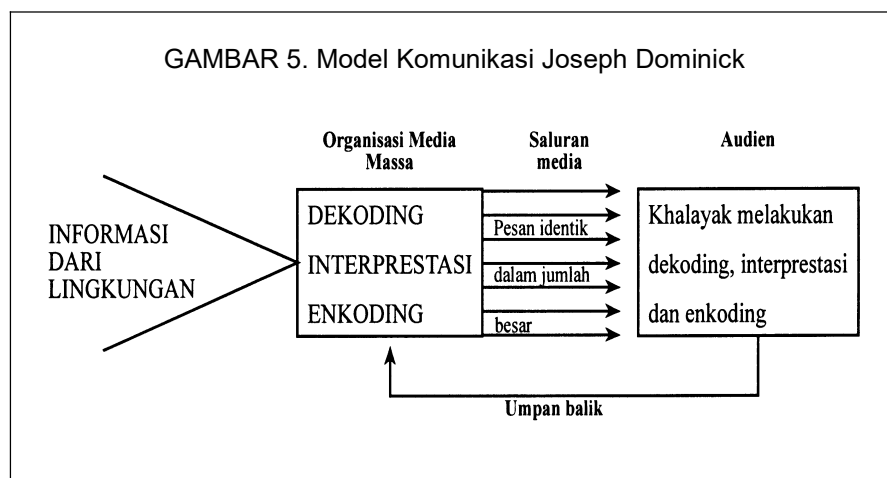
Namun demikian teori-teori komunikasi massa seperti jarum hipodermik (teori peluru), dan teori komunikasi massa dengan efek tertunda (DeFleur) bukan berarti tidak relevan sama sekali. Setiap masyarakat memiliki tingkat perkembangan teknologi komunikasi dan tingkat kehidupan demokrasi yang berbeda-beda. Di negara-negara yang tidak memiliki kehidupan demokrasi yang baik atau dengan teknologi komunikasi yang masih sangat terbatas maka teori peluru dan teori DeFleur itu tentu saja masih dapat dipergunakan dalam upaya menggerakkan massa untuk mencapai tujuan tertentu.

**Pemikiran Mutakhir.** Tiga teori komunikasi massa yang dijelaskan di atas yaitu teori S-R, teori Lasswell dan teori DeFleur memiliki kesamaan yaitu sama-sama memulai proses komunikasi dari pihak pengirim pesan (*sender*) atau komunikator. Sedangkan dalam hal umpan balik, dua teori pertama tidak mengenal umpan balik.

Sedangkan teori DeFleur mengenal umpan balik namun umpan balik itu datang terlambat (*delayed effects*).

Dalam menjawab pertanyaan siapa yang menjadi pengirim pesan dalam proses komunikasi massa, maka ketiga teori di atas tidak dapat memberikan jawaban yang memuaskan. Pada kenyataannya pesan atau berita yang dikirimkan media massa kepada audiennya tidak selalu berupa perkataan, ucapan atau pernyataan dari pengirim pesan baik individu atau organisasi. Siapakah yang menjadi komunikator ketika media massa menyiarkan peristiwa bencana alam Tsunami di Aceh atau peristiwa lainnya. Dengan demikian proses komunikasi massa tidak selalu diawali dengan komunikator tetapi bisa juga harus diawali dengan adanya peristiwa.

Joseph R Dominick dalam bukunya *The Dynamic of Mass Communication* (2002) memperkenalkan teori komunikasi massa dengan urutan sebagai berikut: (1) Lingkungan – (2) Media Massa – (3) Saluran – (4) Khalayak – (5) Umpan Balik. Dalam model ini, proses komunikasi tidak diawali dengan komunikator tetapi dari lingkungan. Dengan demikian menurut Joseph Dominick lingkunganlah yang membawa informasi yang kemudian diterima oleh media massa.



Informasi yang diterima media massa dari lingkungan dapat berupa berita (*news*) dan hiburan (*entertainment*) sementara berita dapat berupa peristiwa atau ucapan dan pernyataan dari individu atau organisasi. Informasi itu harus melalui tahap penyaringan oleh organisasi media massa. Dengan demikian media massa bertindak sebagai *gatekeeper* yang

melakukan dekoding, interpretasi dan enkoding sehingga menjadi pesan dan kemudian dikirimkan kepada khalayak audiennya.<sup>13</sup>

Media massa kemudian menyebarkan pesan dalam jumlah sangat banyak. Surat kabar harus mencetak pesan di kertas dalam jumlah besar dan menyebarkannya kepada audien begitu pula televisi menyebarkan pesan yang kepada ribuan atau jutaan pesawat televisi. Audien yang menerima pesan itu kemudian melakukan dekoding, interpretasi dan enkoding atas pesan yang diterimanya dan sebagian diantara audien kemudian melakukan umpan balik.

Model Dominick ini merupakan adaptasi dari model komunikasi Wilbur Schramm (1954) yang mirip juga dengan model komunikasi massa oleh Westley dan Maclean (1957, dalam McQuail 1994). Menurut Westley dan Maclean, dalam komunikasi massa, media massa melalui peran wartawannya, berada pada posisi antara ‘masyarakat’ dan ‘audiennya.’

Sebagaimana Dominick, Westley dan Maclean tidak memulai model komunikasinya dengan komunikator tetapi dengan peristiwa dan pernyataan yang berasal dari masyarakat. Dengan demikian model yang diajukan Westley dan Maclean adalah sebagai berikut: (1) events and ‘voices’ in society – (2) Channel – (3) Messages – (4) Receiver. Namun kelemahan model Westley dan Maclean ini adalah tidak menggambarkan adanya umpan balik.

---

<sup>13</sup> Dominick mendefinikan dekoding sebagai *activities that translate or interpret physical messages into a form that has eventual meaning for a receiver*. (kegiatan menerjemahkan atau menginterpretasikan pesan-pesan fisik kedalam suatu bentuk yang memiliki arti bagi penerimanya). Sementara encoding adalah *activities that a source goes through to translate thoughts and ideas into a form that may be perceived by the senses*. (kegiatan yang dilakukan sumber untuk menerjemahkan pikiran dan ide kedalam bentuk yang dapat diterima oleh indera)

## BAB 4

### AUDIEN MEDIA PENYIARAN

Pada umumnya studi mengenai komunikasi massa termasuk media penyiaran berkaitan erat dengan persoalan efek komunikasi massa terhadap audien. Televisi adalah media massa yang paling sering dituding memberikan efek paling besar bagi audiennya. Efek atau pengaruh ini telah menjadi perhatian banyak pihak melalui berbagai teori jarum hipodermik atau teori peluru yang telah dijelaskan sebelumnya. Teori-teori itu hanya menjelaskan tentang efek dari sudut pandang media massa itu sendiri. Sedangkan efek media massa terhadap individu dan masyarakat ternyata tidak signifikan.

Para peneliti menyadari efek minimal media massa kepada orang, karena itu peneliti sekarang lebih memperhatikan apa yang dilakukan orang terhadap media massa. Khalayak dianggap aktif menggunakan media untuk memenuhi kebutuhannya. Pendekatan ini kemudian dikenal dengan sebutan *uses and gratifications* (penggunaan dan pemuasan). Karena penggunaan media adalah salah satu cara untuk memperoleh pemenuhan kebutuhan, maka efek media sekarang didefinisikan sebagai situasi ketika pemuasaan kebutuhan tercapai.<sup>14</sup>

Studi dalam bidang ini memusatkan perhatian pada penggunaan isi media untuk mendapatkan pemenuhan atas kebutuhan seseorang. Dalam hal ini, sebagian besar perilaku audien akan dijelaskan melalui berbagai kebutuhan dan kepentingan individu. Penggunaan media itu terdiri dari, misalnya, jumlah waktu yang digunakan untuk mengikuti media, jenis isi media yang dikonsumsi dan berbagai hubungan antara individu konsumen media dengan isi media yang dikonsumsi atau dengan media secara keseluruhan.<sup>15</sup> Berbagai penggunaan dan pemuasan terhadap media ini dapat dikelompokkan ke dalam empat tujuan yaitu pengetahuan, hiburan, kepentingan sosial dan pelarian.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Jalaludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1996. Hal 199

<sup>15</sup> Rosengren, K.E, *Use and Gratification: A Paradigm Outlined*, Jalaludin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1984, Hal 78.

<sup>16</sup> Joseph R Dominick, *The Dynamics of Mass Communication, Media in The Digital Age*, Seventh Edition, McGraw Hill, Boston 2002

Pengetahuan. Seseorang menggunakan media massa untuk mengetahui sesuatu atau memperoleh informasi tentang sesuatu. Hasil survei menunjukkan alasan orang menggunakan media antara lain: saya ingin mengetahui apa yang dikerjakan pemerintah, saya ingin mengetahui apa yang terjadi di dunia, saya ingin mengetahui apa yang dilakukan oleh para politisi.

Hiburan. Kebutuhan dasar lainnya pada manusia adalah hiburan dan orang mencari hiburan salah satunya kepada media massa. Hiburan dapat diperoleh melalui beberapa bentuk yaitu: (1) stimulasi atau pencarian untuk mengurangi rasa bosan atau melepaskan diri dari kegiatan rutin, (2) relaksasi atau santai yang merupakan bentuk pelarian dari tekanan dan masalah, dan (3) pelepasan emosi dari perasaaan dan energi terpendam.

Kepentingan Sosial. Kebutuhan ini diperoleh melalui pembicaraan atau diskusi tentang sebuah program televisi, film terbaru, atau program radio siaran terbaru. Isi media menjadi bahan perbincangan yang hangat. Media memberikan kesamaan landasan untuk membicarakan masalah sosial. Dengan demikian media juga berfungsi untuk memperkuat hubungan dengan keluarga, teman dan yang lainnya dalam masyarakat.

Pelarian. Orang menggunakan media tidak hanya untuk tujuan santai tetapi juga sebagai bentuk pelarian. Orang menggunakan media massa untuk mengatasi rintangan antara mereka dengan orang lain, atau untuk menghindari aktivitas lain.

Berbagai penelitian yang berkembang saat ini misalnya riset-riset mengenai audien, riset rating program siaran dan uji coba program (*program testing*) merupakan kegiatan yang terkait dengan model *use and gratifications* ini. Berbagai riset yang bertujuan mengetahui selera audien akhir-akhir ini sangat intensif dan dilaksanakan khususnya oleh lembaga rating (misalnya A.C Nielsen). Hasil riset ini sangat dibutuhkan media penyiaran dalam mempersiapkan strategi program yang akan ditayangkan (penjelasan lebih rinci mengenai hal ini baca bab riset audien)

Efek media dapat dioperasionalkan sebagai evaluasi kemampuan media untuk memberikan kepuasan, misalnya: sampai sejauh mana surat kabar membantu khalayak memperjelas suatu masalah, kepada media mana atau isi media yang bagaimana responden amat bergantung untuk tujuan informasi; dan sebagai pengetahuan, misalnya apa yang diketahui responden perihal persoalan tertentu.

Adapun logika yang mendasari penelitian mengenai *uses and gratifications* (Katz, 1974) adalah adanya kondisi sosial psikologis seseorang yang menyebabkan adanya kebutuhan yang menciptakan harapan-harapan terhadap media massa atau sumber-sumber lain, yang membawa kepada perbedaan pola penggunaan media yang akhirnya akan menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan konsekuensi lainnya termasuk yang tidak diharapkan sebelumnya.<sup>17</sup>

Sebagai tambahan bagi elemen dasar tersebut, sering dimasukkan pula unsur 'motif' untuk memuaskan kebutuhan dan 'alternatif-alternatif fungsional' untuk memenuhi kebutuhan. Misalnya, pada unsur yang terakhir, konsumsi terhadap jenis media massa tertentu (misalnya menonton televisi) mungkin merupakan alternatif fungsional dari aktivitas kultural lainnya, contoh mengikuti aktivitas sosial di lingkungan tempat tinggalnya.<sup>18</sup>

Pada umumnya setiap individu memiliki kebutuhan mendasar terhadap interaksi sosial. Berdasarkan pengalamannya, seseorang mengharapkan bahwa konsumsi atau penggunaan media tertentu, akan memberikan sejumlah pemenuhan bagi kebutuhannya. Hal ini akan membuatnya menonton acara televisi tertentu, membaca artikel tertentu dalam majalah dan sebagainya. Dalam beberapa kasus, aktivitas ini dapat menghasilkan suatu pemenuhan kebutuhan, namun pada saat yang bersamaan aktivitas ini juga menciptakan ketergantungan pada media massa tertentu. Dengan demikian, penggunaan media massa oleh individu telah memberikan fungsi alternatif bagi interaksi sosial yang sesungguhnya.

Versi lain dari pendekatan *uses and gratifications* ini dikemukakan Karl Erik Rosengren (1974) yang menyatakan bahwa:

---

<sup>17</sup> Djuarsa Sendjaja, Tandiyono Pradekso, Turmomo Rahardjo; *Teori Komunikasi Massa: Media Efek dan Audience*. modul Teori Komunikasi, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka, 2002, Hal 5.38

<sup>18</sup> Ibid.



- Kebutuhan mendasar tertentu dalam interaksinya dengan berbagai kombinasi antara karakteristik intra dan ekstra individu dan juga dengan struktur masyarakat termasuk struktur media menghasilkan berbagai kombinasi persoalan individu dan juga persepsi mengenai solusi bagi persoalan tersebut.
- Kombinasi persoalan dan solusinya menunjukkan berbagai motif untuk mencari pemenuhan atau penyelesaian persoalan yang menghasilkan perbedaan pola konsumsi media dan perbedaan pola perilaku lainnya yang menyebabkan perbedaan pola pemenuhan yang dapat mempengaruhi kombinasi karakteristik intra dan ekstra individu yang sekaligus akan mempengaruhi pula struktur media dan berbagai struktur politik, kultural dan ekonomi dalam masyarakat.

Dengan demikian menurut Rosengren, kebutuhan individu dianggap sebagai titik awal. Kebutuhan ini kemudian berinteraksi dengan karakteristik individu bersangkutan dan kondisi-kondisi lingkungan sosialnya yang pada akhirnya menimbulkan persoalan. Tingkat kerumitan persoalan akan berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Hal serupa berlaku pula dalam persepsi mengenai bagaimana persoalan tersebut dapat diselesaikan.

Pada tingkat individu, persoalan-persoalan yang muncul dan solusinya dapat memberikan motif untuk bertindak. Dalam hal ini, motif dapat diarahkan kepada berbagai tujuan pemenuhan atau solusi atas suatu persoalan. Contoh: seseorang yang mengalami situasi sosial tertentu yang penuh dengan konflik dan tekanan, misalnya kesibukan di tempat kerja sehingga menimbulkan tekanan kepada dirinya, menyebabkan orang itu akan memiliki motif untuk rileks dengan menonton program hiburan di televisi setelah ia pulang ke rumah. Contoh lain, individu sadar akan adanya persoalan-persoalan dalam masyarakat sehingga ia termotivasi untuk mencari informasi untuk mendapatkan orientasi atas persoalan itu melalui media massa. Begitu pula jika seseorang kurang memiliki kesempatan untuk memenuhi kebutuhan interaksinya secara wajar (nyata) maka ia akan

termotivasi untuk menggunakan jenis isi media tertentu (misalnya drama televisi).<sup>19</sup>

Persoalan yang dimiliki individu akan mendorongnya untuk memiliki motif tertentu yang akan menimbulkan tindakan dalam bentuk konsumsi media atau perilaku lainnya. Karena kebutuhan, persoalan dan motif berbeda bagi individu atau kelompok yang berbeda, maka hasilnya adalah pola-pola perilaku yang berbeda pula. Sejumlah orang akan mencari sesuatu yang menghibur, lainnya memilih informasi dan sejumlah lainnya bahkan tidak menggunakan media sama sekali. Perbedaan pola pemenuhan termasuk kemungkinan tidak tercapainya pemenuhan merupakan hasil dari proses ini. Keseluruhan proses ini menunjukkan *uses and gratifications* dapat mempengaruhi masyarakat dan media yang beroperasi di dalamnya.

---

<sup>19</sup> Greenberg (1974) meneliti sampel 726 orang anak sekolah di London untuk mengetahui motif anak dalam menonton televisi. Mereka diminta untuk menulis karangan 'Mengapa saya suka nonton televisi' Ia mendapatkan delapan motif yaitu: mengisi waktu, melupakan kesulitan, mempelajari sesuatu, mempelajari diri, memberikan rangsangan, bersantai, mencari persahabatan dan kebiasaan saja. (Lihat Jalaludin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1984, Hal 67)

## BAB 5

### MANAJEMEN MEDIA PENYIARAN

Mengelola bisnis media penyiaran merupakan salah satu bisnis yang paling sulit dan paling menantang dibandingkan dengan jenis industri lainnya. Mengelola media penyiaran pada dasarnya adalah mengelola manusia. Keberhasilan media penyiaran sejatinya ditopang oleh kreativitas manusia yang bekerja pada tiga pilar utama yang merupakan fungsi vital yang dimiliki setiap media penyiaran yaitu teknik, program dan pemasaran.

Keberhasilan media penyiaran bergantung pada bagaimana kualitas orang-orang yang bekerja pada ketiga bidang tersebut. Namun demikian, kualitas manusia saja tidak cukup jika tidak disertai dengan kemampuan pimpinan media penyiaran bersangkutan mengelola sumber daya manusia yang ada. Karena alasan inilah manajemen yang baik mutlak diperlukan pada media penyiaran.

Mengelola suatu media penyiaran memberikan tantangan yang tidak mudah kepada pengelolanya, sebagaimana ditegaskan Peter Pringle (1991): *Few management position offers challenges equal to those of managing a commercial radio or television station* (tidak banyak posisi manajemen yang memberikan tantangan yang setara dengan mengelola suatu stasiun radio dan televisi lokal).<sup>1</sup> Tantangan yang harus dihadapi manajemen media penyiaran disebabkan oleh dua hal. *Pertama*, sebagaimana perusahaan lainnya, media penyiaran dalam kegiatan operasionalnya harus dapat memenuhi harapan pemilik dan pemegang saham untuk menjadi perusahaan yang sehat dan mampu menghasilkan keuntungan. Namun di pihak lain, sebagai tantangan *kedua*, media penyiaran harus mampu memenuhi kepentingan masyarakat (komunitas) dimana media bersangkutan berada, sebagai ketentuan yang harus dipenuhi ketika media penyiaran bersangkutan menerima izin siaran (lisensi) yang diberikan negara.

Dengan demikian, upaya untuk menyeimbangkan antara memenuhi kepentingan pemilik dan kepentingan masyarakat memberikan tantangan tersendiri kepada pihak manajemen media penyiaran. Media penyiaran pada dasarnya harus mampu melaksanakan berbagai fungsi yaitu antara lain fungsinya sebagai media untuk beriklan, media hiburan, media informasi dan media pelayanan. Untuk mampu melaksanakan seluruh fungsi tersebut sekaligus dapat memenuhi kepentingan

---

<sup>1</sup> Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991. Hal 2.

pemasang iklan, audien serta pemilik dan karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen.

Tantangan lainnya berasal dari persaingan yang berasal dari berbagai media penyiaran yang ada. Berbagai stasiun radio dan televisi saling bersaing secara langsung untuk mendapatkan sebanyak mungkin pemasang iklan dan audien. Selain persaingan secara langsung dengan media penyiaran lainnya, stasiun radio dan televisi juga harus bersaing dengan jenis media massa lainnya seperti televisi kabel, Internet, VCD dan DVD.

Sebagaimana organisasi atau perusahaan lain, media penyiaran menggunakan manajemen dalam menjalankan kegiatannya, dan setiap orang yang mempunyai tanggungjawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya dengan menjalankan fungsi manajemen disebut dengan **manajer**<sup>2</sup>. Pada dasarnya, manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan menjadi lebih sulit. Ada tiga alasan utama mengapa manajemen diperlukan:<sup>3</sup>

1. **Untuk mencapai tujuan.** Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. **Untuk menjaga keseimbangan.** Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
3. **Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.** Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda; salah satu cara yang umum yang banyak digunakan adalah dengan menggunakan patokan efisiensi dan efektivitas.

### *PENGERTIAN MANAJEMEN*

Kita mungkin sangat sering mendengar kata ‘manajemen’ namun jika seseorang ditanya mengenai apakah manajemen itu, maka jawabannya bisa sangat beragam. Hal ini tidak mengherankan karena tanggung jawab yang tercakup dalam manajemen bisa sangat beragam dan sekaligus kompleks. Kita akan melihat beberapa pengertian mengenai manajemen sebagai berikut:

---

<sup>2</sup> Diadaptasi dari T Hani Handoko, Manajemen Edisi II, BPFE, Yogyakarta, 1994. Hal 17

<sup>3</sup> T Hani Handoko, hal 6.

- Schoderbek, Cosier dan Aplin memberikan definisi manajemen sebagai: *A process of achieving organizational goal through others*<sup>4</sup> (Suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pihak-pihak lain).
- Stoner memberikan definisi manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan<sup>5</sup>.
- Pandangan lain yang lebih menekankan pada aspek sumber daya (*resource acquisition*) dan kegiatan koordinasi dikemukakan oleh Pringle, Jennings dan Longenecker yang mendefinisikan manajemen sebagai: *Management is the process of acquiring and combining human, financial, informational and physical resources to attain the organization's primary goal of producing a product or service desired by some segment of society*.<sup>6</sup> (Manajemen adalah proses memperoleh dan mengkombinasikan sumber daya manusia, keuangan, informasi dan fisik untuk mencapai tujuan utama organisasi yaitu menghasilkan suatu barang atau jasa yang diinginkan sebagian segmen masyarakat).
- Howard Carlisle (1987) mengemukakan pengertian manajemen yang lebih menekankan pada pelaksanaan fungsi manajer yaitu: *directing, coordinating, and influencing the operation of an organization so as to obtain desired results and enhance total performance*<sup>7</sup> (mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mempengaruhi operasional suatu organisasi agar mencapai hasil yang diinginkan serta mendorong kinerjanya secara total).
- Wayne Mondy (1983)<sup>8</sup> dan rekan memberikan definisi manajemen yang lebih menekankan pada faktor manusia dan materi sebagai berikut: *the process of planning, organizing, influencing and controlling to accomplish organizational goals through the coordinated use of human and material resources*. (proses perencanaan, pengorganisasian, mempengaruhi dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi melalui koordinasi penggunaan sumber daya manusia dan

---

<sup>4</sup> Peter P Schoderbek, Richard A Cosier dan John C Aplin, *Management Systems: Conceptual Considerations*, 3<sup>rd</sup> Edition, Business Publication, 1985. Hal 8.

<sup>5</sup> James A.F Stoner, *Management*, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981 hal 8 dalam T Hani handoko hal 8

<sup>6</sup> Charles D Pringle, Daniel F Jennings dan Justin G. Longenecker, *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Columbus, Ohio, Merrill Publishing Co, 1988, hal 4.

<sup>7</sup> Howard M Carlisle, *Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation*, 2<sup>nd</sup> Edition, Science Research Associates, Chicago, 1987. Hal 10.

<sup>8</sup> Mondy, R. Wayne, Robert E Holmes dan Edwin B Flippo, *Management Concept And Practices*, 2<sup>nd</sup> Edition, Allyn and Bacon, Boston, 1983. Hal 6.

materi). Untuk selanjutnya, kita akan menggunakan definisi oleh Mondy ini dalam membahas manajemen media penyiaran berikut ini.

### *TINGKATAN MANAJEMEN*

Orang sering beranggapan bahwa manajemen adalah segala hal yang terkait dengan orang-orang yang berada pada puncak organisasi atau pimpinan perusahaan. Pada kenyataannya, setiap orang dengan kegiatan untuk mengarahkan tindakan dan upaya orang lain dalam mencapai suatu tujuan adalah manajer. Pada media penyiaran –dan juga perusahaan lainnya pada umumnya- posisi manajer biasanya terdiri atas tiga tingkatan (level) yaitu:

1. **Manajer tingkat bawah** (*lower level manager*); manajer pada tingkat ini bertugas mengawasi secara dekat pekerjaan rutin karyawan yang berada di bawah naungannya. Manajer tingkat bawah bertanggungjawab kepada manajer tingkat menengah. Misalnya pada stasiun radio, manajer tingkat bawah adalah seorang manajer penjualan lokal (*local sales manager*) yang bertanggung jawab kepada manajer penjualan umum (*general sales manager*) atau pada stasiun televisi, seorang manajer produksi bertanggung jawab kepada manajer program.
2. **Manajer tingkat menengah** (*middle manager*); bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu sebagai bagian dari proses untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Manajemen menengah dapat meliputi beberapa tingkatan dalam suatu organisasi. Para manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan kadang-kadang juga karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen, kepala pengawas (*superintendents*) dan sebagainya. Contoh: pada stasiun penyiaran, kepala departemen penjualan, program, berita, teknik dan bisnis merupakan manajer tingkat menengah.
3. **Manajer puncak** (*top manager*); manajer yang mengkoordinasikan kegiatan perusahaan serta memberikan arahan dan petunjuk umum untuk mencapai tujuan perusahaan. Klasifikasi manajer tertinggi ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajemen puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Sebutan khas bagi manajer puncak adalah direktur atau presiden direktur.

## BAB 6

### FUNGSI MANAJEMEN

Pada media penyiaran, manajer umum (*general manager*) bertanggung jawab kepada pemilik dan pemegang saham dalam melaksanakan koordinasi sumber daya yang ada (manusia dan barang) sedemikian rupa sehingga tujuan media penyiaran bersangkutan dapat tercapai. Manajer umum pada dasarnya bertanggung jawab dalam setiap aspek operasional suatu stasiun penyiaran. Dalam melaksanakan tanggung jawab manajemennya, manajer umum melaksanakan empat fungsi dasar yaitu: <sup>9</sup>

1. Perencanaan (*planning*),
2. Pengorganisasian (*organizing*)
3. Pengarahan dan memberikan pengaruh (*directing/influencing*) serta
4. Pengawasan (*controlling*). Kita akan membahas keempat fungsi manajemen ini satu per satu.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan mencakup kegiatan penentuan tujuan (*objectives*) media penyiaran serta mempersiapkan rencana dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan harus diputuskan 'apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya dan siapa yang melakukannya'. Jadi perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan memutuskan apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

Pengelola stasiun penyiaran sering membuat kesalahan yaitu memulai kegiatan dan membuat keputusan tanpa menetapkan tujuan terlebih dahulu. Tujuan adalah suatu hasil akhir, titik akhir atau segala sesuatu yang akan dicapai. Setiap tujuan kegiatan dapat juga disebut dengan sasaran (*goal*) atau target. Sebelum organisasi menentukan tujuan, terlebih dulu harus menetapkan visi dan misi atau maksud

---

<sup>9</sup> Peter Pringle, hal 12.

organisasi.<sup>10</sup> Kamus Longman mendefinisikan **visi** (*vision*) sebagai *ability to see* (kemampuan melihat) atau *an idea of what you think something should be like* (gagasan mengenai apa yang anda pikirkan mengenai sesuatu seharusnya seperti apa).<sup>11</sup> Dengan demikian visi adalah cita-cita atau harapan untuk mewujudkan suatu keadaan atau situasi yang ideal di masa depan<sup>12</sup>. Sedangkan misi (*mission*) secara bahasa memiliki dua pengertian dasar yaitu maksud atau tujuan yang ingin dicapai dan pekerjaan penting yang harus dilakukan. Dengan demikian misi memiliki pengertian sebagai maksud atau tujuan yang ingin dicapai melalui serangkaian tindakan atau pekerjaan yang harus dilakukan.

Dalam menetapkan tujuan, pengelola media penyiaran harus mengacu kepada **pernyataan misi** (*mission statements*) organisasi atau perusahaan. Banyak perusahaan yang telah memiliki misi atau tujuan yang dinyatakan secara tertulis baik yang bersifat jangka menengah maupun jangka panjang. Pernyataan misi berisi satu atau beberapa kalimat singkat dan jelas. Suatu pernyataan misi perusahaan biasanya memiliki karakteristik untuk menunjukkan kepedulian perusahaan atau organisasi kepada masyarakat. Dengan kata lain, melalui pernyataan misi, perusahaan ingin menunjukkan tanggung jawab sosialnya kepada masyarakat.

Pernyataan misi seolah memberikan *attitude* dan jiwa kepada perusahaan dalam berhubungan dengan karyawan, klien, masyarakat sekitar dan sebagainya. Pernyataan misi mencerminkan sikap perusahaan terhadap peraturan pemerintah atau sikap perusahaan terhadap isu-isu lingkungan. Pernyataan misi juga memberikan sinyal bagaimana perusahaan mengukur tingkat keberhasilannya. Singkatnya, pernyataan misi adalah sesuatu yang ideal yang ingin dicapai perusahaan yang dibuat untuk memberikan arah dan tujuan kepada mereka yang bekerja di perusahaan bersangkutan.

Tujuan organisasi merupakan suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang dimana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.<sup>13</sup> Tujuan organisasi merupakan pernyataan tentang keadaan atau situasi yang tidak terdapat sekarang tetapi dimaksudkan untuk dicapai di waktu yang akan datang melalui kegiatan-kegiatan

---

<sup>10</sup>Misi suatu organisasi adalah maksud khas (unik) yang mendasar yang membedakan dengan organisasi lainnya dan mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam hal produk dan pasar.

<sup>11</sup> Longman, *The Dictionary of Contemporary English*, Pearson Education Limited, Essex, England, 2003.

<sup>12</sup> Negara Indonesia, misalnya, memiliki cita-cita atau visi, mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur.

<sup>13</sup> A. Etzioni, *Modern Organization* dalam T Hani Handoko, Manajemen, hal 109.



organisasi atau perusahaan. Jadi, dua unsur penting tujuan adalah: (1) hasil-hasil akhir yang diinginkan di waktu mendatang dengan mengarahkan (2) usaha atau kegiatan saat ini.

Tujuan-tujuan tersebut dapat berupa tujuan umum atau tujuan khusus. Tujuan umum, atau sering disebut tujuan strategis secara operasional tidak dapat berfungsi sebelum dijabarkan terlebih dahulu ke dalam tujuan-tujuan khusus yang lebih terperinci sesuai dengan jenjang manajemen sehingga membentuk hierarki tujuan. Tujuan-tujuan khusus meskipun secara fungsional berdiri sendiri, secara operasional terangkai di dalam suatu jaringan kegiatan yang memiliki arah sama yaitu memberikan pedoman pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen dapat menerapkan sejumlah tujuan melalui proses perencanaan ini. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber daya secara tidak efektif. Pada umumnya, tujuan media penyiaran dapat dibagi kedalam tiga hal yang terdiri atas tujuan ekonomi, pelayanan dan personal.<sup>14</sup>

- **Tujuan ekonomi** mencakup hal-hal yang terkait dengan posisi keuangan media penyiaran bersangkutan dengan perhatian utamanya tertuju pada target pendapatan, target pengeluaran, target keuntungan, target *rating* yang ingin dicapai.
- **Tujuan pelayanan** mencakup kegiatan penentuan program yang dapat menarik audien, penentuan program yang dapat memenuhi minat dan kebutuhan audien sekaligus kegiatan penentuan peran media penyiaran ditengah masyarakat.
- **Tujuan personal** adalah tujuan individu yang bekerja pada media penyiaran bersangkutan. Pada umumnya individu bekerja untuk satu tujuan yaitu mendapatkan penghasilan namun tidak setiap individu menjadikan penghasilan sebagai satu-satunya tujuan karena mereka menginginkan tujuan lain misalnya: mendapatkan pengalaman, keahlian, kepuasan kerja dan sebagainya.

Maksud penetapan tujuan pada media penyiaran adalah agar terdapat koordinasi dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh departemen dan individu dengan tujuan utama media penyiaran. Pada saat tujuan media penyiaran ditetapkan maka tujuan dari berbagai departemen dan tujuan personal yang bekerja pada departemen

---

<sup>14</sup> Peter Pringle, hal 12-13

bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan. Tujuan individu harus memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan departemen yang pada gilirannya tujuan departemen harus sesuai pula dengan tujuan departemen lainnya dan juga tujuan umum media penyiaran bersangkutan.

Sebagai tambahan, seluruh tujuan harus dapat dicapai, terukur, memiliki tenggat waktu (*deadline*) serta dapat diawasi. Sekali tujuan ditetapkan maka rencana atau strategi dapat disusun untuk mencapainya. Skema berikut ini menunjukkan bahwa hanya setelah misi dasar ditetapkan maka tujuan, strategi, program, kebijakan dan rencana dapat ditetapkan.

Teoritik	Contoh pada suatu stasiun penyiaran TV
<b>Visi Organisasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mewujudkan masyarakat sejahtera dan demokratis.</li> </ul>
<b>Misi Organisasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menjadi stasiun TV terfavorit dan berkelas di ...(sebutkan dimana) dengan menyajikan program yang menghibur dan mendidik</li> </ul>
<b>Tujuan umum dan menyeluruh</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meraih posisi sebagai stasiun dengan penonton terbanyak (<i>rating</i> tertinggi) dalam periode... tahun/bulan (tenggat waktu untuk mencapainya)</li> <li>▪ Memproduksi/akuisisi program dengan fokus pada jenis drama dan informasi (disebut juga dengan tujuan pelayanan)</li> </ul>
<b>Tujuan khusus, strategi, kebijaksanaan, program dan rencana pada tingkatan lebih rendah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tujuan khusus fokus pada program sinetron remaja dan program informasi pada jenis <i>feature</i> dengan target audien menengah-atas.</li> <li>▪ Strategi penayangan adalah program tandingan dan ada kalanya <i>head-to-head</i> untuk sinetron pada jam tayang utama (<i>prime time</i>)</li> <li>▪ Kebijakan adalah tidak memproduksi dan menayangkan jenis program mistik dan tidak menayangkan musik dangdut.</li> <li>▪ Lebih mengutamakan wajah-wajah baru namun berbakat untuk program sinetron.</li> <li>▪ Mengutamakan topik keseharian dengan menekankan pada sisi <i>human interest</i> untuk program informasi.</li> </ul>

Pada sebagian besar media penyiaran, rencana tersebut sudah tercantum pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) perusahaan yang biasanya mencakup hal-hal sebagai berikut:

- Falsafah (filosofi) stasiun penyiaran: yang memuat peran yang ingin dicapai suatu stasiun penyiaran di tengah masyarakat serta tanggung jawabnya kepada publik, pemasang iklan dan karyawan. Hal ini biasanya dapat dilihat pada visi atau misi pendirian perusahaan yang tercantum pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) perusahaan.

- Rincian kegiatan (*job description*): memuat tanggung jawab setiap posisi yang ada pada suatu media penyiaran dan hubungan berbagai posisi itu satu sama lainnya serta garis komando diantara posisi itu. Hal ini biasanya dapat dilihat pada struktur organisasi perusahaan.

- Operasional stasiun: menjelaskan bagaimana stasiun penyiaran beroperasi, peran dan tanggung jawab setiap departemen serta hubungan antara satu departemen dengan departemen lainnya atau satu individu dengan individu lainnya. Setiap perusahaan biasanya memiliki standar prosedur pekerjaan atau *standar operating procedure* (SOP).

- Peraturan stasiun penyiaran: yaitu hal-hal yang mengatur berbagai ketentuan seperti jam kerja, pakaian, konsumsi, cuti, ijin, kerja sampingan dan sebagainya.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir, bila rencana tersebut telah ditetapkan maka rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. ‘Perencanaan kembali’ kadang-kadang dapat menjadi faktor kunci pencapaian sukses akhir. Oleh karena itu, perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan fleksibilitas, agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin<sup>15</sup>. Terdapat dua tipe utama rencana yaitu rencana strategis dan rencana operasional.

**Rencana Strategis.** Rencana strategis (*strategic plans*) dirancang untuk memenuhi tujuan-

tujuan organisasi yang lebih luas yaitu mengimplementasikan misi yang memberikan alasan khas keberadaan organisasi. Stephen Robbins (1990) mendefinisikan strategi sebagai: *the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of course of action and the allocation of resources necessary for carrying out this goals*<sup>16</sup> (penentuan tujuan jangka panjang perusahaan dan memutuskan arah tindakan serta mendapatkan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan). Berpikir strategis meliputi tindakan memperkirakan atau membangun tujuan masa depan yang diinginkan, menentukan kekuatan-kekuatan yang akan membantu atau yang akan menghalangi

---

<sup>15</sup> T Hani Handoko, hal 78.

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins, *Organizations Theory: Structure, Design and Applications*, Op.Cit.

tercapainya tujuan, serta merumuskan rencana untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

**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 manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahannya terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Strategi dapat juga didefinisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Definisi ini mengandung arti bahwa setiap organisasi selalu mempunyai strategi walaupun tidak pernah secara eksplisit dirumuskan. Strategi menghubungkan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan diluar perusahaan.

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.<sup>17</sup> Dalam hal ini, perencanaan strategis stasiun penyiaran meliputi kegiatan:

- 1) membuat keputusan mengenai sasaran dan tujuan program penyiaran;
- 2) melakukan identifikasi dan sasaran (target) audien;
- 3) menetapkan kebijakan atau aturan untuk menentukan strategi yang akan dipilih dan;
- 4) memutuskan strategi yang akan digunakan.<sup>18</sup>

Dalam hal ini, harus terdapat hubungan yang erat atas seluruh tujuan program penyiaran yang sudah ditetapkan, audien yang ingin dituju dan juga strategi yang dipilih. Hal terpenting adalah bahwa strategi dipilih untuk mencapai suatu hasil tertentu sebagaimana dinyatakan dalam tujuan atau sasaran yang sudah ditetapkan.

---

<sup>17</sup> Harap diperhatikan bahwa istilah 'program strategis' bukan mengacu kepada program siaran tetapi kepada program kerja yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

<sup>18</sup> Diadaptasi dari Scott M Cutlip, Allen H Center, Glen M Broom, *Effective Public Relations*, Eighth Edition, Prentice hall International , Inc. 2000. Hal 373

Proses perencanaan dan penetapan program penyiaran mencakup langkah-langkah sebagai berikut:<sup>19</sup>

1) Menetapkan peran dan misi yaitu menentukan sifat dan ruang lingkup tugas yang hendak dilaksanakan.

2) Menentukan wilayah sasaran yaitu menentukan dimana pengelola media penyiaran harus mencurahkan waktu, tenaga dan keahlian yang dimiliki.

3) Mengidentifikasi dan menentukan indikator efektifitas (*indicators of effectiveness*) dari setiap pekerjaan yang dilakukan. Menentukan faktor-faktor terukur yang akan mempengaruhi tujuan atau sasaran yang akan ditetapkan.

4) Memilih dan menentukan sasaran atau hasil yang ingin dicapai.

5) Mempersiapkan rencana tindakan yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menentukan urutan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.

b. Penjadwalan (*scheduling*) - menentukan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan untuk mencapai tujuan atau sasaran.

c. Anggaran (*budgeting*) - menentukan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

d. Pertanggungjawaban - menetapkan siapa yang akan mengawasi pemenuhan tujuan yaitu pihak yang menyatakan tujuan sudah tercapai atau belum.

e. Menguji dan merevisi rencana sementara (*tentative plan*) sebelum rencana tersebut dilaksanakan.

6) Membangun pengawasan yaitu memastikan tujuan akan terpenuhi.

7) Komunikasi - menentukan komunikasi organisasi yang diperlukan untuk mencapai pemahaman serta komitmen pada enam langkah sebelumnya.

8) Pelaksanaan - memastikan persetujuan diantara semua pihak yang terlibat mengenai komitmen yang dibutuhkan untuk menjalankan upaya yang sudah ditentukan, pendekatan apa yang paling baik, siapa saja yang perlu dilibatkan, dan langkah atau tindakan apa yang harus segera dilakukan.

**Rencana operasional.** Rencana operasional merupakan penguraian lebih rinci bagaimana rencana strategis akan dicapai.<sup>20</sup> Rencana operasional terdiri dari 'rencana sekali pakai' (*single use plans*) dan 'rencana tetap' (*standing plans*).

---

<sup>19</sup> Diadaptasi dari George L Morrissey, *Management by Objectives and results for Business and Industry*, Second Edition, Addison-Wesley Publishing, 1982 dalam Cutlip-Center-Broom, hal 374.

<sup>20</sup> T Hani Handoko, hal 85-86

Rencana sekali pakai dikembangkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila tujuan telah tercapai. Sebagai contoh, perencanaan stasiun penyiaran untuk membangun stasiun relai baru untuk memperluas wilayah siaran memerlukan rencana sekali pakai yang khusus bagi proyek tersebut, dan walaupun media penyiaran membangun sejumlah stasiun relai lainnya di waktu yang akan datang namun rencana pembangunan stasiun relai yang lama, karena kondisinya yang berbeda, menghasilkan persyaratan dan rencana pembangunan yang berbeda.

Rencana tetap merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan situasi-situasi yang dapat diperkirakan dan terjadi berulang-ulang. Contoh rencana tetap adalah kebijaksanaan (*policy*) dan prosedur standar. Suatu **kebijaksanaan** adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijaksanaan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menegaskan apa yang tidak dapat dibuat. Suatu rencana kerja harus memiliki petunjuk mengenai apa yang harus dikerjakan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Petunjuk mengenai apa yang harus dikerjakan ini disebut dengan teori kerja (*working theory*) atau prosedur standar, sering disebut SOP (*standard operating procedure*) yang merupakan pedoman yang lebih terperinci untuk melaksanakan kebijaksanaan.

Suatu SOP memberikan sejumlah instruksi yang terperinci untuk pelaksanaan serangkaian kegiatan yang terjadi secara teratur. SOP mengarahkan para karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas dan membantu untuk menjamin pendekatan yang konsisten pada situasi tertentu. SOP berfungsi untuk membimbing para pelaksana bagaimana, misalnya, suatu program dipersiapkan, bagaimana suatu laporan ditulis serta bagaimana fungsi hubungan dengan audien dilaksanakan. Dengan demikian SOP menentukan bagaimana pemilihan taktik dalam melaksanakan pekerjaan dan bagaimana setiap taktik dilaksanakan.

## BAB 7

### ANGGARAN MEDIA PENYIARAN

Perencanaan sangat terkait sekali dengan anggaran yang disediakan untuk mencapai tujuan atau target tertentu yang ditetapkan pada tahap perencanaan. Setiap departemen atau bagian pada stasiun penyiaran mempunyai anggaran untuk menunjang pekerjaannya. Pada stasiun penyiaran besar, anggaran bagi setiap departemen menjadi ruang lingkup bagian yang khusus dibentuk yaitu bagian pengembangan bisnis (*business development*) yang dikepalai seorang manajer bisnis (*business manager*). Namun pada umumnya kebanyakan stasiun, masalah anggaran ini ditangani oleh bagian keuangan yang bertanggung jawab mengawasi seluruh aspek anggaran suatu stasiun penyiaran.

Seorang manajer bisnis harus mengenal kebutuhan-kebutuhan dari setiap departemen dan anggaran yang diperlukan untuk itu. Ia harus tahu biaya yang diperlukan untuk membeli program atau membeli peralatan siaran baru. Ia juga harus menentukan anggaran yang realistis untuk setiap departemen yang memungkinkan dilakukannya pembelian peralatan sesuai dengan jadwal yang ditentukan dan membeli program-program terbaru. Manajer bisnis harus mampu menjaga keseimbangan pengeluaran (tidak terlalu banyak namun juga tidak terlalu sedikit).

Para manajer departemen bertanggung jawab untuk membuat anggaran mereka masing-masing yang akan dibahas bersama manajer bisnis atau bagian keuangan. Rancangan anggaran jarang sekali yang langsung diterima begitu saja. Umumnya setiap usulan anggaran akan mengalami pengurangan, revisi dan modifikasi. Pimpinan perusahaan penyiaran harus membuat keseimbangan antara begitu banyak kebutuhan keuangan dan membuat prioritas-prioritas. Bila prioritas telah ditetapkan maka akan ada beberapa departemen yang akan menderita dan ada beberapa departemen yang diuntungkan, dan itulah kenyataan hidup.

Setiap direktur departemen akan berjuang keras untuk memperoleh sebesar mungkin anggaran. Persaingan anggaran diantara departemen atau bagian dalam suatu perusahaan penyiaran akan berguna untuk membantu pimpinan menetapkan prioritas keuangan.

Pimpinan perusahaan penyiaran dan direktur keuangan perlu menjelaskan kepada para manajer jika terjadi revisi anggaran, terutama pemotongan anggaran

sehingga bagian yang mengalami pemotongan anggaran itu tidak merasa hanya mereka atau departemen mereka saja satu-satunya yang dikorbankan. Apakah setiap bagian bisa mendapatkan akses terhadap pengelolaan anggaran di perusahaan penyiaran? Banyak perusahaan penyiaran yang dijalankan secara sangat transparan dan memperbolehkan semua manajer terlibat dalam pembahasan rencana anggaran secara keseluruhan. Namun lebih banyak lagi, direktur departemen pada suatu perusahaan penyiaran hanya mengetahui anggaran mereka sendiri saja.

Di negara berkembang seperti Indonesia, transparansi dalam anggaran dan keuangan biasanya belum menjadi hal yang banyak dilakukan. Praktek keuangan dan pembukuan cenderung dilakukan secara tertutup serta akses yang terbatas terhadap informasi keuangan. Praktek semacam ini seyogyanya harus diubah. Lembaga keuangan seperti bank dan lembaga pemberi pinjaman biasanya menuntut pengelolaan keuangan yang terbuka dan catatan pembukuan yang akurat. Persyaratan keuangan dituntut untuk lebih transparan.

Setiap anggaran yang diajukan departemen dalam perusahaan penyiaran harus diajukan dan disetujui secara tahunan. Modifikasi anggaran dibuat selama tahun berjalan sesuai situasi dan kondisi yang berkembang misalnya terjadi kebakaran di stasiun penyiaran dan memerlukan penggantian peralatan. Semua departemen harus membahas ulang anggaran setiap bulannya. Pimpinan perusahaan penyiaran dan direktur keuangan akan melakukan pengkajian ulang anggaran itu.<sup>21</sup> Setiap manajer bidang bertanggung jawab untuk tidak melewati anggaran yang telah ditentukan; dan jika ada perubahan, harus menjelaskannya dalam rapat pembahasan anggaran.

Setiap anggaran yang diberikan harus disertai target yang menyertainya. Setiap departemen dalam suatu perusahaan penyiaran harus memiliki sasaran pencapaian (target) dalam setiap pekerjaannya. Ini sangat penting diterapkan dalam suatu lembaga penyiaran. Pimpinan harus membantu menetapkan sasaran ini, tentu melalui konsultasi dengan manajemen senior. Sasaran pemasaran harus ditetapkan secara realistis dan didasarkan pada informasi pasar terbaik. Manajemen harus jujur dan akurat dalam mencatat sehingga perusahaan bisa menentukan sasaran yang realistis, berdasarkan pengalaman sebelumnya.

---

<sup>21</sup> Pada perusahaan penyiaran kecil, pimpinan perusahaan biasanya juga merangkap sebagai penanggung jawab keuangan, tetapi bila dimungkinkan penting sekali mempunyai penanggung jawab keuangan tersendiri. Menangani aliran keuangan (*cash flow*) membutuhkan banyak waktu.



Pimpinan perusahaan harus tahu kondisi ekonomi dunia usaha yang terjadi. Pimpinan perusahaan penyiaran di daerah harus mengetahui kondisi dunia usaha di daerahnya, dan juga kondisi ekonomi nasional. Apakah dunia usaha tengah dalam kondisi cerah atau justru buruk? Seberapa cepat perekonomian bergerak memburuk atau membaik? Bank-bank atau institusi keuangan lainnya dapat dijadikan sumber terbaik untuk melakukan perkiraan pertumbuhan atau kemunduran ekonomi. Pimpinan perusahaan penyiaran sebaiknya mempunyai hubungan kerja yang baik dengan sumber data terbaik untuk urusan ekonomi. Hanya dengan demikianlah sasaran realistis untuk pemasaran dapat ditetapkan.

Bagian keuangan atau mereka yang bertanggung jawab mengawasi aliran uang harus mempunyai sasaran dalam mengendalikan pengeluaran. Setiap manajer, baik atau buruk, cenderung ingin menggunakan uang lebih dari yang tersedia. Dalam hal ini perlu dijaga keseimbangan dan orang yang harus membantu menjaga keseimbangan ini adalah pimpinan tertinggi perusahaan.

Pengelola media penyiaran harus dapat bertanya kepada diri sendiri apakah pengeluaran yang akan dilakukan itu dapat memberikan manfaat optimal bagi perusahaan? Apakah biaya itu ada artinya terhadap penyiaran? Apakah biaya tersebut bermanfaat dalam penciptaan suatu program? Melancarkan pekerjaan atau meningkatkan mutu acara yang disuguhkan kepada pemirsa? Jika tidak, apakah pengeluaran uang itu benar-benar diperlukan.

Departemen pemberitaan ingin membeli atau membangun suatu unit siaran luar agar dapat melakukan siaran langsung atau dapat mengirim gambar secara lebih cepat. Beberapa hal patut dipertimbangkan. Bagaimana peralatan tersebut digunakan? Apakah alat mahal itu akan meningkatkan jumlah acara yang diproduksi? Apakah rencana itu akan mendorong peningkatan pemasaran? Apakah tidak lebih hemat dengan menyewa saluran Telkom?<sup>22</sup>

Suatu program televisi membutuhkan kendaraan mobil jenis jip. Apa yang akan mereka lakukan dengan kendaraan itu? Sejauh mana kebutuhan mereka? Apakah mereka bekerja pada daerah yang memang memerlukan kendaraan jip atau hanya sebagai status simbol? Intinya setiap pembiayaan penting harus dapat dipertanggungjawabkan.

---

<sup>22</sup> Bagi suatu televisi berita pembelian alat siaran luar tentu saja sangat diperlukan. Lain halnya dengan televisi yang lebih fokus kepada program hiburan maka pembelian alat itu tentu saja tidak terlalu dibutuhkan.

## BAB 8

### PENGORGANISASIAN MEDIA PENYIARAN

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini tercermin pada struktur formal suatu organisasi, dan tampak atau ditunjukkan oleh suatu bagan organisasi.

Pembagian kerja adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Struktur organisasi stasiun penyiaran pada umumnya tidak memiliki standar yang baku. Bentuk organisasi stasiun penyiaran berbeda-beda satu dengan lainnya, bahkan pada wilayah yang sama stasiun penyiarnya tidak memiliki struktur organisasi yang persis sama. Perbedaan ini biasanya disebabkan oleh perbedaan skala usaha atau besar kecilnya stasiun penyiaran.

Stasiun kecil biasanya hanya memiliki sedikit tenaga pengelola yang jumlahnya hanya terdiri atas beberapa orang saja. Stasiun penyiaran kecil sudah bisa beroperasi dengan peralatan yang sederhana. Namun di lain pihak, stasiun penyiaran besar memiliki karyawan yang jumlahnya ratusan, mengoperasikan sejumlah studio yang dilengkapi peralatan canggih, dilengkapi ruang kantor para eksekutif, perpustakaan yang bagus, ruang redaksi yang luas dan gedung besar yang khusus untuk menempatkan pemancar.

Tanggungjawab dalam menjalankan stasiun penyiaran pada dasarnya dapat dibagi dalam dua kategori umum yaitu: 1) manajemen penyiaran dan; 2) pelaksanaan operasional penyiaran. Masing-masing kategori membutuhkan struktur dan tanggung jawab fungsional sendiri-sendiri. Fungsi manajemen pada stasiun penyiaran akan mengalir berurutan mulai dari atas sampai ke bawah; mulai dari pimpinan tertinggi, direktur utama atau manajer umum hingga ke manajer, staf dan seterusnya ke bawah. Mereka yang bekerja di bawah payung manajemen

bertanggung jawab terhadap bidang-bidang yang mewujudkan suatu stasiun penyiaran.

Pelaksana operasional ialah mereka yang menjadi bagian dari lembaga penyiaran yang terlibat dalam kerja penyiaran yakni antara lain para teknisi, para perancang program dan staf produksi yang membuat materi acara untuk stasiun penyiaran itu. Sementara, staf pemberitaan seperti reporter harus ditempatkan terpisah karena kebutuhan atas editorial dan operasional yang independen. Dalam hal ini untuk kedua kategori tersebut berlaku ketentuan yang menyebutkan: “kewenangan mengalir ke bawah dan tanggung jawab mengalir ke atas.”

Masyarakat umum mungkin hanya mengenal wajah penyiar, presenter atau reporter sebagai orang-orang yang bekerja pada stasiun penyiaran karena mereka sering melihat wajah mereka di televisi atau mendengar suara mereka di radio. Namun mereka hanya sebagian kecil dari orang-orang yang bekerja pada stasiun penyiaran. Mereka yang bekerja di stasiun penyiaran sebagai eksekutif, tenaga penjual, bagian teknik atau pembukuan adalah orang-orang yang sama pentingnya dengan reporter atau presenter mereka juga berperan besar terhadap keberhasilan suatu stasiun penyiaran.

Setiap bagian dari struktur organisasi itu harus memiliki paparan kerja atau *job description* yang jelas. Ini penting untuk memahami batas wewenang dan tanggungjawab di antara para manajer. Struktur organisasi tidak musti sama untuk setiap stasiun televisi. Pimpinan stasiun televisi bisa saja membuat struktur organisasinya sendiri dan ini tidak menjadi masalah yang penting adalah bahwa struktur organisasi itu harus secara jelas memperlihatkan pembagian tanggung jawab dari setiap bagian (setiap manajer) dalam struktur organisasi penyiaran tersebut.

Struktur organisasi stasiun penyiaran radio biasanya lebih sederhana. Stasiun radio adalah institusi yang tergolong kecil (*small corporation*) sehingga pembagian kerjanya tidak terlampau rumit. Secara umum struktur organisasi penyiaran radio paling atas terdiri atas direktur utama dan manajer stasiun. Dibawahnya terdapat para manajer level menengah seperti manajer siaran, manajer pemasaran, manajer teknik dan seterusnya. Manajer siaran antara lain membawahi bidang kerja teknologi informasi, produksi, penyiar reporter, penulis naskah dan lain-lain. Manajer pemasaran membawahi tenaga *sales* atau *account executive*. Bagian teknik mengelola stabilitas peralatan teknis siaran selama 24 jam.

Manajemen suatu media penyiaran juga harus mempersiapkan suatu struktur organisasi yang mengantisipasi terjadinya promosi, demosi, mutasi, pengunduran diri karyawan dan sebagainya. Asisten direktur dan para manajer harus diperhitungkan sebagai angkatan penerus manajemen senior. Hal ini diperlukan karena setiap orang mempunyai cita-cita dan sasaran dalam karirnya dan mereka ingin memperoleh promosi jabatan. Manajer yang berpengalaman dan berkeahlian tinggi masih sedikit di kebanyakan negara yang perekonomiannya baru berkembang.

Menjalankan suatu stasiun penyiaran merupakan pekerjaan yang penuh tuntutan dan membutuhkan kemampuan, keahlian dan energi yang tinggi karenanya manajemen stasiun penyiaran membutuhkan orang-orang terbaik. Suatu stasiun penyiaran hanya akan bisa bagus kalau orang yang menjalankannya bagus juga. Suatu stasiun penyiaran akan sukses apabila dapat menggabungkan orang-orang dengan bakat kreatif dan memiliki kemampuan teknis dan manajerial.

Peralatan yang bagus dan lengkap tidak dengan sendirinya membuat suatu stasiun penyiaran menjadi bagus pula. Kalau sekedar membeli peralatan bagus maka setiap orang dapat melakukannya namun yang terpenting adalah orang yang menggunakan peralatan itu atau *man behind the gun*.

### ***Pimpinan***

Pimpinan tertinggi suatu stasiun penyiaran biasanya disebut *general manager* (manajer umum), pada stasiun besar berskala nasional, pimpinan tertinggi ini disebut juga direktur utama.<sup>23</sup> Pimpinan tertinggi media penyiaran sekaligus juga menjadi ketua dewan direksi (*board of directors*) yang anggotanya terdiri dari beberapa direktur. Dewan direksi merupakan pimpinan stasiun penyiaran, merekalah yang mengelola manajemen dan bisnis stasiun penyiaran secara keseluruhan. Direktur utama bertanggung jawab untuk seluruh bagian stasiun penyiaran, namun ia mempunyai dua tanggung jawab utama yaitu: 1) menetapkan sasaran (target) pemasaran dan; 2) mengendalikan pengeluaran.<sup>24</sup>

Manajemen stasiun penyiaran mengeluarkan berbagai kebijakan dan mewakili stasiun terhadap pihak luar. Manajemen juga bertugas melakukan koordinasi atas berbagai macam kegiatan yang dilaksanakan dan memastikan bahwa stasiun

---

<sup>23</sup> Namun demikian ada banyak sebutan atau istilah untuk pimpinan tertinggi stasiun penyiaran selain *General Manager*. Pada sejumlah negara, sebutan untuk pimpinan tertinggi lembaga penyiaran adalah Presiden Direktur atau Direktur Utama (istilah ini berlaku juga di Indonesia). Sebutan lainnya adalah *Chief Executive Officer* (CEO), Direktur Eksekutif atau Direktur Pelaksana dan lain-lain.

<sup>24</sup> Peter Herford, *So You Want To Run a TV Station*, Media Development Loan Fund, 2000.

penyiaran bisa mendatangkan keuntungan. Direktur Utama atau manajer umum stasiun penyiaran harus mengetahui operasi seluruh bagian atau departemen dan mampu bekerja dengan setiap orang secara baik. Pimpinan stasiun penyiaran harus mampu memberikan masukan dalam hal pemilihan program, merancang bentuk-bentuk promosi, merencanakan strategi penjualan serta merencanakan kerjasama dengan pihak-pihak luar.<sup>25</sup>

Di banyak negara berkembang, pimpinan tertinggi stasiun televisi biasanya juga menjadi pemegang saham terbesar, atau pemilik stasiun televisi itu. Di negara maju seperti Amerika Serikat, Direktur Utama stasiun televisi merupakan seorang manajer profesional yang digaji untuk menjalankan stasiun televisi.

Kelebihan dari stasiun penyiaran yang memiliki pimpinan yang sekaligus juga sebagai pemilik adalah dimungkinkannya pengambilan keputusan secara singkat oleh pimpinan. Hal ini dimungkinkan karena ia tidak harus berembuk dengan siapapun. Namun demikian dalam mengelola stasiun penyiaran yang baik maka pembicaraan atau rembukan yang melibatkan berbagai bagian atau unit lain sangat dibutuhkan dalam menunjang perkembangan perusahaan.

Seorang pimpinan stasiun penyiaran yang sekaligus pemilik tidak dapat mengambil keputusan berdasarkan pertimbangannya sendiri karena stasiun penyiaran pada dasarnya adalah kerja tim. Stasiun penyiaran terbaik merupakan usaha bersama para manajer yang saling mendengarkan satu sama lain, berembuk satu sama lain dan mencari kesepakatan dalam mengambil keputusan. Kepemilikan seluruh saham atas sebuah stasiun penyiaran tidak bisa membenarkan tindakan untuk mengambil keputusan sendiri jika stasiun bersangkutan ingin berhasil mencapai tujuannya.

### ***Struktur Organisasi***

Tidak ada standar baku yang berlaku umum atas struktur organisasi suatu stasiun penyiaran. Struktur organisasi itu sangat tergantung pada skala kegiatan. Organisasi stasiun penyiaran biasanya terdiri atas beberapa bagian atau departemen. Suatu departemen pada suatu stasiun penyiaran biasanya dipimpin oleh seorang manajer atau direktur yang membawahi sejumlah manajer. Semua direktur departemen harus selalu melaporkan perkembangan pekerjaannya kepada direktur utama. Para manajer merupakan asisten dari direktur bidang atau direktur departemen. Direktur

---

<sup>25</sup> Edgar E Willis, Henry B Aldridge, *Television, Cable and Radio..*

departemen biasanya dipilih dari manajer senior yang ada di departemen itu. Direktur bertanggung jawab kepada direktur utama.<sup>26</sup>

Dalam sejumlah kasus, direktur departemen memiliki asisten yaitu manajer senior atau asisten direktur yang akan menjadi pejabat direktur bila direktur tidak ada. Bila ada direktur yang dipromosikan atau meninggalkan pekerjaannya maka asisten direktur atau manajer senior itu akan menggantikannya.

Pada stasiun kecil atau menengah, mungkin ada beberapa jabatan atau fungsi manajerial yang dirangkap oleh satu orang, misalnya: *general manager* yang bisa juga menjadi manajer pemasaran; manajer program dapat juga menjadi manajer operasi; manajer operasi dapat juga menjadi manajer teknik. Sementara untuk stasiun besar biasanya ada posisi manajer senior untuk setiap departemen. Namun demikian, menurut Willis dan Aldridge (1991) stasiun penyiaran pada umumnya memiliki empat fungsi dasar (*areas of operations*) dalam struktur organisasinya yaitu:<sup>27</sup>

- (1) Teknik
- (2) Program
- (3) Pemasaran
- (4) Administrasi

Fungsi pertama hingga ketiga tersebut di atas menjadi pilar utama stasiun penyiaran. Sebagaimana sebuah bangunan maka ketiga fungsi tersebut merupakan tiang atau pilar yang menopang bangunan stasiun penyiaran, jika salah satu tidak ada atau roboh maka robohlah stasiun penyiaran itu. Dengan kata lain tanpa ketiga fungsi tersebut tidaklah mungkin suatu stasiun penyiaran dapat berdiri dan bertahan. Sedangkan fungsi administrasi adalah fungsi pendukung guna memperlancar tugas dari ketiga fungsi sebelumnya.

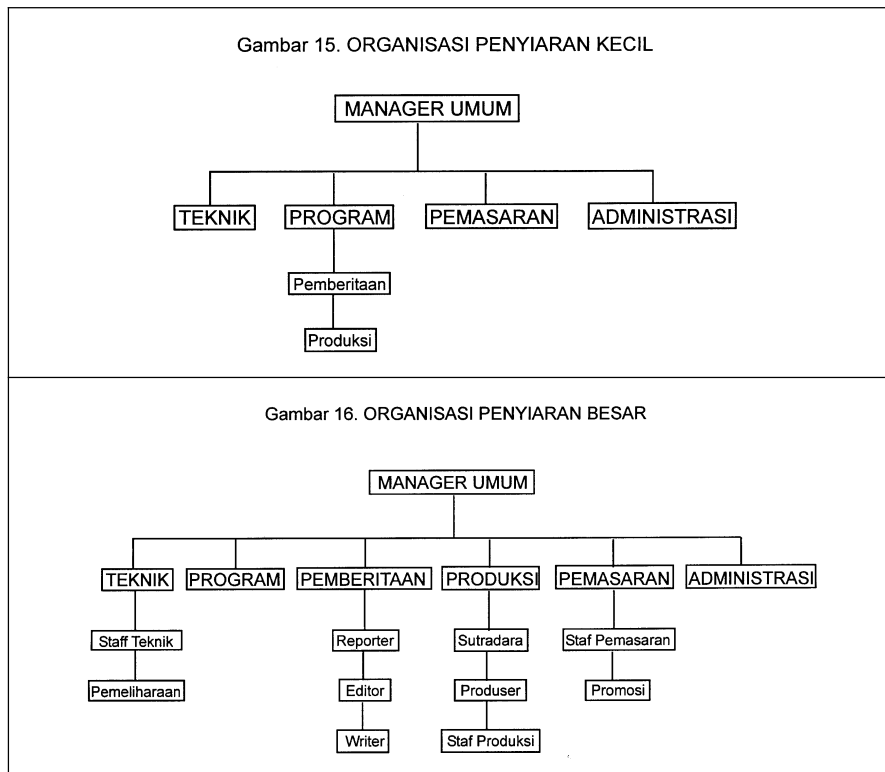
Dengan demikian struktur organisasi setiap stasiun penyiaran –komersial atau non komersial -biasanya terdiri atas empat bagian ini sesuai dengan fungsinya masing-masing. Istilah yang digunakan untuk menunjukkan fungsi bagian masing-masing itu umumnya juga sama untuk setiap media penyiaran.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Budaya setempat akan menentukan sebutan apa yang cocok bagi jabatan/posisi tersebut

<sup>27</sup> Sydney W. Head, Christopher H Sterling, *Broadcasting In America*, Ibid

<sup>28</sup> Beberapa stasiun penyiaran di Amerika menggunakan istilah pengembangan *development* untuk bagian *Sales*.



Bagian teknik bertanggung jawab untuk menjaga kelancaran siaran. Suatu siaran tidak akan dapat mengudara tanpa adanya peralatan siaran yang memadai. Seluruh peralatan ini harus dijaga dan dipelihara sebaik-baiknya. Teknologi siaran cenderung berubah dengan cepat. Peralatan siaran dapat menjadi ketinggalan zaman hanya dalam waktu beberapa tahun. Tugas bagian teknik adalah mengusulkan penggantian peralatan, mengusulkan pembelian peralatan baru, melaksanakan instalasi (pemasangan alat) dan melakukan perawatan atas alat itu. Stasiun penyiaran harus menyediakan anggaran khusus untuk menjaga seluruh peralatannya tetap dalam kondisi prima.

Bagian teknik dipimpin oleh seorang kepala teknik yang bertugas melakukan koordinasi antara berbagai kelompok teknisi yang terdapat pada stasiun penyiaran. Kepala teknik harus mempersiapkan usulan anggaran untuk pembelian peralatan baru dan mempersiapkan penjadwalan atas berbagai peralatan yang harus diganti. Kegiatan ini harus dilakukan secara rutin setiap tahunnya. Pada stasiun penyiaran kecil biasanya kepala teknik bahkan menjadi satu-satunya orang yang bekerja pada bagian tersebut. Namun umumnya kepala bagian teknik mengawasi minimal dua orang yaitu satu orang bagian operasional dan satu orang bagian pemeliharaan (*maintenance*) peralatan. Kepala bagian teknik suatu stasiun penyiaran besar biasanya justru jarang mengurus masalah teknik, tugasnya lebih kepada kegiatan

administrasi yang dibutuhkan pada bagian itu, ia juga harus mengikuti perkembangan terbaru teknologi siaran.

Bagian program stasiun penyiaran memiliki tugas utama menyediakan berbagai acara yang akan disuguhkan kepada audien. Acara itu dapat diproduksi sendiri, diproduksi pihak lain atau membeli program yang ditawarkan pihak lain. Dalam hal membeli program dari pihak lain maka bagian program harus memilih dan menjadwalkan program yang sudah dibeli itu. Pada stasiun radio, bagian program bertugas memilih lagu-lagu atau musik yang akan disiarkan. Keputusan bagian program biasanya muncul setelah melalui pembahasan dengan bagian penjualan dan juga bagian manajemen. Pembahasan lebih detil mengenai program ini baca bab mengenai program.

Program berita televisi pada dasarnya juga merupakan salah satu bentuk program sebagaimana film, kuis atau sinetron. Namun sebagian besar stasiun televisi membentuk bagian pemberitaan sebagai unit atau departemen yang terpisah dari bagian program. Bagian pemberitaan biasanya diketuai seorang manajer atau direktur pemberitaan yang bertanggung jawab langsung kepada pimpinan stasiun televisi. Mengapa bagian pemberitaan harus dibuat terpisah? Bagian pemberitaan stasiun televisi besar biasanya mempekerjakan banyak orang mulai dari reporter, penulis, juru kamera, editor, *librarians*, produser dan sebagainya. Untuk mengelola semua ini maka diperlukan suatu bagian pemberitaan yang terpisah.

Alasan lain adalah karena sifat berita yang harus segera disiarkan (berbeda dengan film atau sinetron yang bisa ditunda penayangannya) dan juga karena adanya misi tertentu atau tanggungjawab tertentu yang diemban manajemen. Head and Sterling (1982)<sup>29</sup> mengatakan: *“This seperation (news) from entertainment programming arises because of the timely nature of news.”* (pemisahan bagian pemberitaan dari bagian hiburan disebabkan sifat berita yang sangat terikat oleh waktu).

Misi atau pandangan stasiun penyiaran juga menjadi salah satu tanggung jawab bagian pemberitaan untuk menunjukkannya kepada khalayak. Bagian pemberitaan bertugas menulis tajuk atau editorial yang mewakili pandangan stasiun televisi bersangkutan, bagian ini juga menjalankan berbagai misi stasiun penyiaran yang terkait dengan program kemasyarakatan.

---

<sup>29</sup> Sydney W. Head, Christopher H Sterling, *Broadcasting In America*, Hal 329.



Pengelolaan bagian pemberitaan suatu stasiun radio tidaklah serumit televisi. Manajer pemberitaan radio mungkin hanya perlu bekerja dengan dua atau tiga staf untuk mengemas program berita. Radio tidak perlu mengejar gambar suatu peristiwa sebagaimana televisi sehingga tingkat stresnya menjadi lebih kecil. Radio tidak membutuhkan tim reporter yang besar karena berita dapat diperoleh dari berbagai sumber. Bagi radio yang penting adalah bagaimana teknik liputan terhadap suatu berita. Misalnya memilih peristiwa yang paling penting dan menyiarkan suatu pidato penting secara langsung.

Bagian pemasaran atau penjualan (*sale-marketing*) bertugas untuk menjual program kepada pemasang iklan. Staf bagian penjualan akan selalu berkoordinasi dengan bagian program. Kerjasama kedua bagian ini akan menghasilkan berbagai kesepakatan untuk mengatur waktu siaran yang biasanya sangat rinci yang dihitung berdasarkan detik. Misalnya pada detik ke berapa suatu iklan harus ditayangkan, dilanjutkan dengan info layanan publik kemudian iklan lainnya dan seterusnya. Semua detil dicatat di *program log* yang dipersiapkan oleh bagian *traffic*. Staf bagian *traffic* akan selalu memonitor iklan yang ditayangkan agar tidak terlewat. Jika karena alasan tertentu, suatu iklan tidak ditayangkan atau misalnya pada saat penayangan mengalami kerusakan (gambar rusak, suara tidak terdengar dan lain-lain) maka bagian *traffic* harus memperbaiki dan menayangkannya kembali. Bagian *traffic* juga mendaftarkan waktu-waktu siaran yang belum terisi oleh slot iklan dan melaporkannya ke bagian pemasaran untuk ditawarkan kepada pemasang iklan. Jika belum ada slot iklan tersedia untuk waktu siaran tertentu maka tugas bagian *traffic* biasanya adalah mengisi waktu itu dengan iklan layanan masyarakat atau promo acara. Pembahasan lebih mendalam mengenai bagian penjualan ini lihat bab mengenai penjualan.

Bagian administrasi stasiun penyiaran bertugas menyediakan berbagai kebutuhan yang terkait dengan fungsi administrasi sebagaimana organisasi lain pada umumnya. Tanggung jawab bagian administrasi juga mencakup antara lain mengelola sumber daya manusia, akunting atau pembukuan, pembayaran gaji dan pengelolaan anggaran. Fungsi lain bagian administrasi stasiun penyiaran adalah menjalankan administrasi atau perijinan dan menjalin kerjasama dengan pihak-pihak luar. Stasiun penyiaran terkadang perlu menjadi anggota suatu asosiasi yang terkait dengan bisnis penyiaran misalnya asosiasi radio atau televisi swasta maka bagian administrasi bertugas untuk menjalin hubungan dengan pihak-pihak terkait.

Menurut Peter Pringle dan rekan (1991) kegiatan mengorganisasikan atau pengorganisasian (*organizing*) adalah proses pengaturan sumber daya manusia dan materi dalam suatu struktur formal dimana tanggung jawab diberikan kepada berbagai unit, posisi dan personel tertentu. Proses ini memungkinkan konsentrasi dan koordinasi kegiatan dan pengawasan terhadap upaya-upaya untuk mencapai tujuan media penyiaran.<sup>30</sup>

Menurut Peter Pringle, pada kebanyakan media penyiaran, pengorganisasian mencakup kegiatan pembagian pekerjaan ke dalam bidang-bidang khusus (*specialties*) dan pengelompokan karyawan dengan tanggung jawab tertentu ke dalam sejumlah departemen. Pada umumnya media penyiaran komersil memiliki departemen sebagai berikut:

Departemen penjualan/pemasaran. Penjualan waktu siaran stasiun penyiaran kepada pemasang iklan merupakan sumber pendapatan utama bagi stasiun radio dan televisi komersil. Pekerjaan menjual ini menjadi tanggung jawab departemen penjualan/pemasaran yang dipimpin seorang manajer penjualan/pemasaran. Pada negara dengan sistem penyiaran berjaringan secara penuh seperti di AS, departemen penjualan/pemasaran ini biasanya dibagi lagi menjadi unit penjualan nasional/regional dan unit penjualan lokal. Unit penjualan nasional/regional menangani atau berhubungan dengan pemasang iklan skala nasional/regional sedangkan unit penjualan lokal menangani pemasang iklan skala lokal.

Departemen Program. Dibawah pengarahan dan pengawasan direktur/manajer program, departemen program merencanakan, memilih, menjadwalkan dan, dengan bantuan staf produksi, membuat program.

Departemen Berita. Pada kebanyakan stasiun penyiaran, fungsi stasiun untuk menayangkan berita dipisahkan dengan fungsi hiburan. Departemen berita dipimpin seorang pemimpin redaksi atau direktur pemberitaan. Departemen berita bertanggung jawab terhadap produksi program berita, olah raga, dokumenter dan program-program yang terkait dengan kepentingan khalayak.

---

<sup>30</sup> Diadaptasi dari Peter K Pringle, Michael F Star, William E McCavit, *Electronic Media management*, Focal Press, Boston, 1991. Hal 13.

Departemen Teknik. Departemen ini dipimpin seorang kepala atau manajer teknik. Departemen teknik bertanggung jawab memilih, mengoperasikan dan memelihara studio, *control room* dan peralatan pemancar. Staf bagian teknik juga bertanggung jawab melaksanakan pengawasan teknik sesuai dengan persyaratan dan ketentuan yang berlaku. Pada sebagian stasiun penyiaran, staf produksi studio juga bertanggungjawab kepada manajer teknik.

Departemen Administrasi/Bisnis. Departemen bisnis melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi stasiun penyiaran sebagai suatu entitas bisnis yang mencakup kegiatan seperti kesekretariatan, penagihan (*billing*), pembukuan, penggajian dan di banyak stasiun bertanggung jawab juga pada pengelolaan sumber daya manusia.

Media penyiaran juga menjalankan berbagai fungsi lainnya yang dilaksanakan oleh suatu departemen, subdepartemen atau unit terpisah dari departemen yang sudah disebutkan di atas atau menjadi bagian dari departemen tersebut. Fungsi berikut ini merupakan fungsi-fungsi yang biasa dimiliki suatu media penyiaran yaitu:

Promosi. Fungsi ini mencakup kegiatan promosi program dan promosi penjualan. Promosi program mencakup kegiatan untuk menarik serta mempertahankan audien sedangkan promosi penjualan ditujukan untuk menarik pemasang iklan. Kedua fungsi ini menjadi tanggung jawab unit atau departemen promosi. Beberapa stasiun penyiaran memberikan tugas promosi program kepada departemen program sedangkan tugas promosi penjualan kepada departemen pemasaran.

*Traffic*. Pada kebanyakan stasiun penyiaran, fungsi *traffic* sering kali dijalankan oleh unit atau subdepartemen yang berada di bawah departemen pemasaran/penjualan. Unit *traffic* dipimpin oleh kepala atau manajer *traffic* yang tugasnya adalah melakukan penjadwalan (*scheduling*) terhadap seluruh program yang akan disiarkan setiap harinya dalam suatu daftar yang disebut *program log*. Dalam program log ini juga dapat dilihat kompilasi dari waktu siaran (*air time*) yang masih belum terisi oleh spot iklan yang dapat digunakan bagian pemasaran untuk ditawarkan kepada pemasang iklan. Bagian *traffic* juga

bertanggung jawab mengawasi seluruh isi siaran iklan dan memastikan bahwa iklan tersebut telah sesuai dengan kontrak komersial yang telah dibuat antara stasiun dengan pemasang iklan.

*Continuity.* Bagian *continuity* bertanggung jawab dalam penulisan naskah iklan, dan pada kebanyakan stasiun penyiaran bagian ini menjadi unit atau subdepartemen yang menjadi bagian departemen pemasaran.

Keberhasilan seorang manajer umum sebagai pimpinan tertinggi pada suatu media penyiaran sangat bergantung pada kemampuannya dalam memilih personel untuk mengisi berbagai posisi atau kedudukan yang ada pada stasiun penyiaran bersangkutan, khususnya posisi manajer atau direktur departemen, yaitu jabatan kepada siapa manajer umum mendelegasikan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dari berbagai departemen.

Manajer umum juga harus memastikan bahwa struktur organisasi media penyiaran yang disusunnya memungkinkan media penyiaran bersangkutan mencapai tujuannya, dan masalah yang muncul kemudian karena, misalnya, adanya tumpang tindih pekerjaan (*overlapping*) atau ketiadaan tanggung jawab suatu pekerjaan akan dapat dilakukan koreksi dalam waktu singkat. Menurut Peter Pringle dan rekan, struktur organisasi media penyiaran sangat dipengaruhi sejumlah faktor antara lain: jumlah karyawan, jangkauan siaran (ukuran pasar) serta preferensi atau cara manajer umum menyusun organisasi medianya.

## BAB 9

### PENGARAHAN & MEMBERIKAN PENGARUH

Fungsi mengarahkan (*directing*) dan memberikan pengaruh atau mempengaruhi (*influencing*) tertuju pada upaya untuk merangsang antusiasme karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Dalam hal ini Peter Pringle (1991) mengemukakan: *The influencing or directing functions centers on the stimulation of employees to carry out their responsibilities with enthusiasm and effectiveness.*<sup>31</sup>(Fungsi mempengaruhi atau mengarahkan terpusat pada stimulasi karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dengan antusiasme dan efektif). Kegiatan mengarahkan dan mempengaruhi ini mencakup empat kegiatan penting yaitu: pemberian motivasi, komunikasi, kepemimpinan dan pelatihan. Fungsi pengarahan diawali dengan motivasi karena para manajer tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya.

**Motivasi.** Keberhasilan stasiun penyiaran dalam mencapai tujuannya terkait sangat erat dengan tingkatan atau derajat kepuasan karyawan dalam memenuhi kebutuhannya. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan maka kemungkinan semakin besar karyawan memberikan kontribusi terbaiknya untuk mencapai tujuan stasiun penyiaran bersangkutan.

Dengan demikian, manajer umum harus menyadari kebutuhan masing-masing individu karyawan serta mampu menciptakan iklim agar setiap karyawan dapat memberikan kontribusinya secara produktif. Kebutuhan dasar karyawan mencakup kompensasi yang memadai dan pemberian insentif, kondisi kerja yang aman dan sehat, rekan kerja yang ramah serta pengawasan yang kompeten dan adil.

Pada perusahaan tertentu, kebutuhan dasar tersebut sudah dapat dipenuhi dengan baik sehingga tidak lagi menjadi motivator utama bagi karyawan. Kepuasan terhadap kebutuhan lain yang lebih tinggi, diluar kebutuhan dasar, dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap bagaimana perasaan karyawan kepada diri mereka sendiri dan kepada stasiun penyiaran dimana mereka bekerja.

Kebutuhan yang lebih tinggi itu mencakup faktor-faktor seperti nama jabatan (*job title*) dan tanggung jawab, pujian dan pengakuan terhadap prestasi,

---

<sup>31</sup> Peter Pringle hal 15

kesempatan untuk dipromosikan serta tantangan pekerjaan. Ketika kebutuhan dasar karyawan sudah dapat dipenuhi maka manajer umum harus memberikan respon terhadap kebutuhan yang lebih tinggi agar motivasi karyawan tetap baik.

**Komunikasi.** Komunikasi adalah faktor yang sangat penting untuk dapat melaksanakan fungsi manajemen secara efektif. Komunikasi adalah cara yang digunakan pimpinan agar karyawan mengetahui atau menyadari tujuan dan rencana stasiun penyiaran agar mereka dapat berperan secara penuh dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Manajer umum harus berkomunikasi kepada bawahannya mengenai informasi yang mereka butuhkan. Karyawan membutuhkan informasi mengenai apa yang diharapkan atas diri mereka. Rincian tugas (*job description*) secara tertulis dapat digunakan sebagai panduan umum bagi karyawan, namun terkadang mereka membutuhkan informasi spesifik terkait dengan peran yang harus dilakukan dalam pekerjaan atau rencana saat ini.

Kunci sukses suatu manajemen stasiun penyiaran adalah komunikasi yang lancar antara berbagai bagian atau antara personel di dalam satu bagian. Media penyiaran adalah lembaga yang hidup dalam bisnis komunikasi. Namun ironisnya sebagian besar masalah yang muncul di media penyiaran berakar pada buruknya komunikasi. Orang-orang yang mengelola media penyiaran harus memiliki komunikasi yang baik dan harus mampu menjadi komunikator yang baik. Komunikasi membantu para manajer dan pegawai melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Komunikasi yang baik menghasilkan aliran informasi yang lancar antara manajer dengan karyawan lainnya.

Mereka yang bekerja pada suatu media penyiaran tidak dapat menahan atau menyimpan informasi bisnis untuk diri mereka sendiri. Pada media penyiaran, menahan informasi dapat berakibat fatal bagi kesuksesan operasional. Lebih baik melakukan komunikasi yang berlebihan dari pada mengalami kekurangan komunikasi. Lebih baik mendapatkan suatu informasi penting berkali-kali dari sumber yang berbeda-beda daripada mengalami satu kali kehilangan informasi. Upayakan untuk selalu menelepon ulang dan meluangkan waktu untuk

berkomunikasi daripada menganggap suatu informasi telah diketahui oleh kolega kita.<sup>32</sup>

Komunikasi dari atasan ke bawahan (*downward flow of communication*) adalah penting, namun harus disertai dengan keinginan pihak manajemen untuk mendengarkan dan memahami karyawan. Selain itu, adalah penting untuk menyediakan suatu mekanisme saluran komunikasi dari bawah ke atas (*upward flow of communication*) yang ditujukan kepada supervisor, kepala departemen atau manajer umum. Rapat staf departemen, kotak saran dan kebijakan pintu terbuka memungkinkan terjadinya komunikasi dari bawah ke atas.

Komunikasi diantara individu pada level yang sama juga penting dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan departemen dalam mencapai rencana dan tujuan stasiun penyiaran. Metode yang banyak digunakan stasiun penyiaran dalam membangun komunikasi jenis ini adalah dengan membentuk suatu tim manajemen yang anggotanya terdiri atas manajer umum dan para manajer departemen yang melakukan pertemuan secara teratur.

**Kepemimpinan.** Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Apa yang membuat pemimpin berhasil? Pemimpin yang berhasil atau sering disebut dengan pemimpin yang efektif mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan seperti karisma, berpandangan ke depan dan keyakinan diri. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja dan tingkat prestasi karyawan.

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.<sup>33</sup> Pemberian pengaruh maksudnya adalah pemimpin dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sebagai contoh, seorang manajer tidak saja dapat mengarahkan seorang bawahan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, tetapi

---

<sup>32</sup> Dalam hal ini dapat diberikan contoh: Anda menerima telepon dari seorang teman yang mengabarkan adanya perusahaan baru yang akan beroperasi di kota Anda. Si teman itu mengatakan bahwa hal itu telah ia kabarkan pula pada salah seorang staf pemasaran di stasiun televisi tempat Anda bekerja. Lalu Anda mengatakan pada diri Anda sendiri: "Oke, bagian pemasaran telah mengetahui dan mereka akan mengontak perusahaan baru tersebut untuk menjajagi apakah mereka mau memasang iklan." Dalam hal ini Anda tidak dapat bersikap seperti itu. Anda harus menelepon dan memastikan bahwa bagian pemasaran memang tahu tentang perusahaan baru tersebut dan menjajagi bagaimana potensinya sebagai pemasang iklan.

<sup>33</sup> James A.F Stoner, *Management*, Edisi Kedua, Prentice/Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New York, 1981.

dia juga dapat mempengaruhi bawahan dalam menentukan cara bagaimana tugas itu dilaksanakan dengan tepat.

Kemampuan untuk memberikan motivasi agar karyawan dapat melakukan upaya terbaiknya menjadikan manajer umum dan manajer departemen serta *supervisor* lainnya pada stasiun penyiaran layak mendapatkan penghormatan (*respect*), kesetiaan dan kerjasama. Diantara faktor terpenting yang dapat memberikan kontribusi agar dapat tercipta kondisi seperti itu adalah adanya kompetensi manajemen (*management competence*), sikap adil kepada karyawan, kesediaan untuk mendengarkan dan bertindak atas masukan dan keluhan yang dikemukakan bawahan, kejujuran dan integritas.

Dengan demikian, pengaruh personal mencakup seluruh perilaku dan sikap pimpinan yang dapat memberikan persepsi kepada karyawan bahwa mereka memiliki peran yang penting untuk mencapai tujuan stasiun penyiaran bersangkutan dan karyawan menyadari betapa pentingnya perusahaan bagi mereka dimana mereka juga menjadi bagian di dalamnya.

**Pelatihan.** Perusahaan memilih karyawan biasanya karena mereka memiliki pengalaman atau latar belakang dan keahlian untuk melaksanakan suatu tanggung jawab tertentu. Namun demikian, karyawan tetap membutuhkan pelatihan karena berbagai alasan, misalnya: pembelian peralatan baru dan penerapan prosedur baru pada stasiun penyiaran. Ada kalanya, stasiun penyiaran menerima karyawan baru yang belum berpengalaman (*fresh graduate*) yang membutuhkan pelatihan khusus di kelas atau pelatihan sambil bekerja (*on the job training*). Kelemahan pelatihan sambil bekerja adalah karyawan pada umumnya tidak mendapatkan dasar-dasar teori atau filosofis dari suatu pekerjaan, pelatihan jenis ini lebih menekankan pada kemampuan menggunakan peralatan saja.

Dalam melaksanakan pelatihan, manajer umum harus memastikan bahwa pelatihan diberikan dan diawasi oleh personel yang kompeten. Salah satu keuntungan utama program pelatihan adalah pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mempersiapkan diri mereka dalam mengantisipasi perkembangan atau kemajuan stasiun penyiaran. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan moral karyawan dan stasiun penyiaran memperoleh keuntungan karena mendapatkan karyawan yang lebih cakap dan mahir.



Manajemen stasiun penyiaran dapat pula mendorong karyawan untuk menambah pengetahuan, wawasan dan keahlian mereka dengan cara mengikuti kegiatan seperti seminar, *workshop*, kursus dan sebagainya dan juga menghadiri pertemuan yang diadakan asosiasi stasiun penyiaran. Dalam hal ini, manajer umum harus memastikan bahwa kegiatan tersebut akan dapat memberikan kontribusi kepada karyawan agar mereka dapat bekerja secara lebih efektif sehingga secara tidak langsung ikut membantu stasiun penyiaran dalam mencapai tujuannya.

## BAB 10

### PENGAWASAN MEDIA PENYIARAN

Terdapat banyak sebutan untuk fungsi pengawasan (*controlling*) antara lain evaluasi (*evaluating*), penilaian (*appraising*) dan perbaikan (*correcting*). Namun sebutan pengawasan lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan dan pengambilan tindakan korekif. Pengawasan merupakan proses untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan sudah tercapai atau belum. Hal ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan yang sesuai dengan apa yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengarahan telah dilaksanakan secara efektif.

Definisi pengawasan yang dikemukakan Robert J. Mockler (1972) berikut ini dapat memperjelas unsur-unsur esensial proses pengawasan. Menurut Mockler, pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

Melalui perencanaan, stasiun penyiaran menetapkan rencana dan tujuan yang ingin dicapai. Proses pengawasan dan evaluasi menentukan seberapa jauh suatu rencana dan tujuan sudah dapat dicapai atau diwujudkan oleh stasiun penyiaran, departemen dan karyawan. Kegiatan evaluasi secara periodik terhadap masing-masing individu dan departemen memungkinkan manajer umum membandingkan kinerja sebenarnya dengan kinerja yang direncanakan. Jika kedua kinerja tersebut tidak sama maka diperlukan langkah-langkah perbaikan.

Pengawasan harus dilakukan berdasarkan hasil kerja atau kinerja yang dapat diukur agar fungsi pengawasan dapat berjalan secara efektif. Misalnya, jumlah dan komposisi audien yang menonton atau mendengarkan program stasiun penyiaran bersangkutan dapat diukur dan diketahui melalui laporan riset *rating*. Jika jumlah

audien yang tertarik dan mengikuti program stasiun penyiaran bersangkutan lebih rendah dari yang ditargetkan maka proses pengawasan mencakup kegiatan pengenalan terhadap masalah dan memberikan pengarahannya 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.

Tingkat penjualan iklan stasiun penyiaran juga dapat diukur. Suatu analisa dapat mengungkapkan bahwa target pendapatan yang diproyeksikan sebelumnya adalah tidak realistis dan karenanya penyesuaian perlu dilakukan. Sebaliknya, jika hasil analisa mengungkapkan bahwa proyeksi pendapatan itu dapat direalisasikan maka diskusi harus diarahkan pada upaya untuk menambah jumlah tenaga pemasaran, atau menyesuaikan tarif iklan (*rate card*) atau perubahan tingkat komisi stasiun penyiaran kepada biro iklan. Dua konsepsi utama untuk mengukur prestasi kerja (*performance*) manajemen stasiun penyiaran adalah efisiensi dan efektivitas.

**Efisiensi.** Adapun yang dimaksud dengan efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Seorang manajer yang efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, *performance*) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, peralatan dan waktu) yang digunakan. Dengan kata lain, manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber-sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut manajer yang efisien, atau sebaliknya manajer disebut efisien bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

**Efektivitas.** Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau metode cara yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut ahli manajemen Peter Drucker, efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi para manajer, pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi

bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut<sup>34</sup>. Seorang manajer program yang bersikeras untuk memproduksi program jenis tertentu yang mahal sedangkan permintaan audien justru ditujukan pada program jenis lain dengan biaya lebih murah adalah manajer yang tidak efektif, walaupun produksi yang diinginkan itu dilakukan dengan efisien.

Fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi. Sebagai contoh, apakah laporan-laporan pengawasan yang dilakukan sudah akurat? Apakah sistem pengawasan memberikan informasi tepat pada waktunya? Apakah kegiatan diukur dengan interval frekuensi waktu yang mencukupi? Semuanya ini merupakan aspek pengawasan pada fungsi pengawasan.

---

<sup>34</sup> Peter F Drucker, *Managing For Results*, harper & Row, New York, 1964, hal 5 dalam T Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, BPFE, Yogyakarta, 1994.