



Strategi Bersaing Stasiun Jaringan *NET TV* Yogyakarta di Era Digital

NET TV Yogyakarta Network Station Competitive Strategy in the Digital Era

Andreas Tri Pamungkas ^{1*}

¹ Ilmu Komunikasi, Fakultas Ekonomi dan Sosial, Universitas Amikom, Yogyakarta, Indonesia
E-mail : andreas.pamungkas@amikom.ac.id
* Penulis Korespondensi

Article Info

Article History

Received
20 Jan 2021
Revised
24 Aug 2022
Accepted
29 Apr 2022

Keywords:

broadcast media
business,
competitive
strategy, digital
media.

Kata kunci:

bisnis media
penyiaran,
media digital,
strategi
bersaing.

Abstract: Digitalization has given opportunities and threats for new businesses in broadcasting services because it will create a more competitive environment. This research was intended to identify and to analyze *NET TV*'s strategies in the digital era in winning the competition. This study utilized a descriptive-qualitative method with case strategy approach. The data were analyzed using PEST and Porter's industry value chain. The results of this research discovered that in order to create a more beneficial economy, *NET TV Bureau Yogyakarta* optimized digital media such as *YouTube* and *Instagram*, the business shake-up provided the private broadcasting station with supporting strength for realizing a network system established based on the democratization of broadcasts.

Abstrak: Digitalisasi memberikan peluang hadirnya bisnis baru media penyiaran, tetapi sekaligus ancaman. Digitalisasi akan memunculkan persaingan yang semakin sengit. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis strategi *NET TV* di era digital dalam memenangkan persaingan. Penelitian ini bersifat deskriptif-kualitatif dengan strategi kasus. Analisis menggunakan PEST dan kemudian rantai nilai industri Porter. Hasil penelitian menunjukkan *NET TV* Biro Yogyakarta dalam menciptakan ekonomi baru yang menguntungkan dilakukan dengan mengoptimalkan media digital *YouTube* dan *Instagram*. Kocok ulang bisnis media tersebut memberikan daya dukung stasiun televisi swasta dalam merealisasikan sistem stasiun jaringan yang digagas dengan semangat demokratisasi penyiaran.

PENDAHULUAN

Perkembangan digitalisasi menawarkan pengalaman representasional baru dalam kelangsungan bisnis penyiaran televisi. Ini seiring berubahnya konsumen dalam mengakses informasi di *platform* digital. Media konvensional dituntut dapat berinovasi untuk menangkap audiens baru tersebut (Weiss & Wulfemeyer, 2014). Rianto (2016) menegaskan bagaimanapun juga media baru memberikan pengaruh penting bagi cara khalayak menggunakan media karena media baru telah mengubah audiens menemukan visi aktifnya dalam menggunakan waktu luang. Secara langsung ataupun tidak langsung, ini akan mempengaruhi cara orang menonton televisi. Meskipun demikian, keberadaan media konvensional (*old media*) tidak semata ditentukan akses komputer atau keterampilan navigasi internet, melainkan seberapa baik institusi media memenuhi minat dan kebutuhan individu (Gaskins & Jerit, 2012).

Molyneux (2019) dalam kajiannya menyebutkan seberapa baik media dalam menyikapi perkembangan digitalisasi tidak hanya sebatas dari aspek bisnis media, tetapi juga ditentukan oleh perannya dalam melaksanakan fungsi demokratisasi penyiarannya. Meskipun demikian, interaktivitas dalam media baru perlu mendapatkan pertimbangan sehingga media penyiaran televisi lokal, misalnya, tidak semestinya mengklaim kontennya bernilai secara demokratis ketika *platform* yang digunakan untuk mendistribusikan memiliki kelemahan dalam interaktivitas.

Sederhananya, dalam kategori *immediacy*, televisi pada mulanya mampu memberikan informasi yang segar dengan adanya siaran langsung sebuah peristiwa, tetapi keistimewaan tersebut terkikis seiring perkembangan teknologi karena audiens lebih mempertimbangkan

interaktivitasnya dalam mengakses informasi berita lewat perangkat *gadget*.

Dalam merespon teknologi digital, industri media di Amerika Serikat lebih dulu gencar berkompetisi dalam memformulasi ulang bisnis medianya. Situasi yang kemudian dikenal sebagai fenomena kocok ulang bisnis media atau *shake-up* yang memungkinkan pudarnya batas-batas tradisional media konvensional baik dari segi bisnis, teknologi, ataupun kepemilikan (Croteau, 2019). Lysak et al. (2012) mencatat bagaimana media sosial sangat berpengaruh dalam ruang redaksi televisi berita lokal di Amerika, bahkan ledakan perkembangannya berlangsung sangat cepat pada 2010. Televisi berita lokal menilai media sosial menjadi alat promosi yang sangat berharga, misalnya, dengan mengunggah tautan berita ke media sosial. Penggunaan media sosial telah meningkatkan interaksi ruang redaksi dengan audiens. Berdasarkan catatan Thorson et al. (2015), konsumen yang lebih tua cenderung loyal dengan surat kabar dan setuju berita diproduksi oleh profesional, tetapi berbeda ketika usia dikendalikan. Tingkat pendidikan dan pendapatan yang lebih tinggi menentukan bahwa sumber berita itu penting. Generasi muda dan mereka yang berpendidikan beralih mencari sumber berita tradisional ke perangkat seluler mereka. Bisnis media di Amerika Serikat selalu menarik jadi rujukan, termasuk pada sistem penyiaran jaringan yang sejak awal diadopsi di Indonesia dalam Undang-Undang Penyiaran No.32/2002. Halbrooks (Armando, 2019) menuliskan stasiun-stasiun lokal di Amerika Serikat dapat berupa badan usaha yang dimiliki pusat (*Own and Operated Stations*), tetapi juga dapat badan usaha dengan pemilik modal yang berbeda (*affiliated stations*)

Pada penyelenggaraan sistem penyiaran jaringan di Indonesia, bisnis media penyiaran pun digagas dengan spirit demokratisasi (Rianto et al., 2012). Selain mengharuskan sistem jaringan, televisi nasional juga dibatasi, baik dalam hal kepemilikan dan jangkauan siaran. Pembatasan tersebut diharapkan memberikan keragaman konten atau *diversity of content* (Rianto et al., 2014) sehingga masyarakat terjamin kebutuhannya sesuai dengan sosiologis dan kultur di daerahnya. Peraturan pemerintah No.50/2005 tentang Penyelenggaraan Penyiaran mengamanatkan mengatur lembaga penyiaran swasta yang ingin bersiaran secara nasional diharuskan bekerjasama dengan televisi lokal di daerah untuk merelai siarannya dan memuat siaran lokal. Penyesuaian lembaga penyiaran swasta terhadap aturan ini kemudian memunculkan konsep lain, yakni pendirian stasiun lokal dengan membuka kantor cabang di daerah.

Peraturan tersebut menimbulkan persoalan yang tidak kunjung tuntas. Dari aspek bisnis, ketentuan itu dianggap menimbulkan kerugian besar ekonomi televisi- televisi swasta nasional yang berdiri sebelum Undang-Undang Penyiaran 2002 lahir. Hal ini karena serapan dana iklan tentu harus dialirkan secara proporsional ke anggota jaringan untuk keperluan dana pembuatan konten, gaji pegawai, pengembangan infrastruktur dan peralatan produksi dan studio (Armando, 2019).

Kondisi buruknya sistem stasiun jaringan (SSJ) tersebut didukung dengan hasil evaluasi Komisi Penyiaran Indonesia bahwa dalam pelaksanaan Sistem Siaran Jaringan (SSJ), dari 14 televisi hanya tujuh televisi yang memenuhi jam tayang di waktu produktif. Catatan khusus diberikan kepada televisi yang sebenarnya menyiarkan program bermuatan nasional, namun

mengklaimnya sebagai tayangan lokal (Ira, 2018).

Di tengah carut-marut dan ledakan digitalisasi, *NET TV* sebagai lembaga penyiaran yang bersiaran resmi pada 26 Mei 2013 mengudara diikuti dengan pendirian stasiun lokal di sejumlah daerah, yakni Jawa Barat, Jawa Timur, Bali, Jawa Tengah, dan Yogyakarta. Hal ini berbeda dengan *Kompas tv* yang awal berdiri menjalankan bisnis penyiaran di daerahnya bekerja sama televisi lokal. Di Yogyakarta, *Kompas tv* berjejaringan dengan *Reksa Birama Televisi (RBTv)*. Langkah itu dilakukan untuk menyiasati penyelenggaraan SSJ. Sebaliknya, strategi tersebut menguntungkan RBTv dalam berkompetisi dengan televisi lokal (Fadhilah et al., 2016). Dengan kata lain, *Kompas tv* tidak pernah memiliki stasiun atau kantor cabang di daerah. Adapun *NET TV* Biro Yogyakarta, berdasarkan evaluasi Komisi Penyiaran Indonesia Daerah (KPID) Daerah Istimewa Yogyakarta pada 2021, hadir dengan berbagai kelebihan ketimbang televisi swasta lainnya yang memiliki kantor cabang di daerah. Kelebihan tersebut diantaranya ketersediaan studio siaran, sumber daya lokal, dan produksi konten dilakukan di daerah. Selain itu, program siarannya memenuhi 10 persen dengan tayangan program berita pagi dan *talkshow* (Dwirusjiyati, wawancara, 2022). Namun, perubahan terjadi ketika *NET TV* menutup semua kantor biro yang dimilikinya secara bertahap. Ini dilakukan seiring dengan upaya efisiensi besar-besaran pihak manajemen kantor pusat.

Efisiensi tersebut menjadi *trending topic Twitter* di Indonesia pada Agustus 2019 setelah 'Televisi Masa Kini' tersebut menawarkan pengunduran diri kepada para karyawannya (Gunadha & Wijana, 2019). *Chief Operating Officer* NET, Mediatama Azuan Syahril, membenarkan bahwa penawaran pengunduran diri

tersebut dilakukan sebagai langkah efisiensi perusahaan di tengah kompetisi bisnis media yang kian ketat. Di era digital yang semakin berkembang, masyarakat lebih sering menonton melalui *streaming* (CNN Indonesia, 2019) dibandingkan dengan televisi terestrial. Azuan menegaskan penutupan biro tersebut termasuk sebagai salah satu efisiensi sumber daya manusia (Nailufar, 2019). Penutupan dengan alasan perkembangan digitalisasi tersebut pun kontras dengan *branding NET TV* yang sejak awal mengusung konsep *multiplatform*, yang memungkinkan pemirsa dapat menonton dimanapun dan kapanpun. Sejumlah produk digital diantaranya adalah portal media daring *netz.id*, *platform* video *streaming zulu.id*, serta layanan televisi *streaming YouTube* yang semuanya dapat diakses melalui ponsel (*The Television*, nd).

Dalam upaya menghadirkan konten pada produk digitalnya tersebut, *NET TV* memiliki dua unit kerja baru, yakni Bagian *New Media* dan *Branded Entertainment*. Bagian *New Media* memiliki pekerjaan untuk memikirkan kreatifitas yang akan didistribusikan di jaringan *non* terestrial, sedangkan *Branded Entertainment* kurang lebih untuk menjaring pihak ketiga dalam melakukan kerjasama khusus audiens *non* terestrial (Irawan et al., 2018b). Berdasarkan riset awal peneliti dengan melakukan wawancara Eks. Kepala *NET TV* Biro Yogyakarta, Gagah Adamas, di Yogyakarta 20 September 2019, model bisnis di stasiun induk dengan pengelolaan media digital tidak dilakukan di cabang daerah. Biro tidak difungsikan untuk menjalankan bisnis, tetapi semata-mata menjalankan amanat demokratisasi undang-undang penyiaran. Ketika penutupan kantor cabang, ada hal menarik ketika *NET TV* Biro Yogyakarta berinisiatif membuka peluang eksistensi biro di daerah dengan mengoptimalkan media

digital *YouTube* dan *Instagram* NET Yoga. Dalam kaitan ini, Sudibyo dan Patria (2013) mengatakan konsep televisi jaringan idealnya juga dapat memberikan perspektif lain akan adanya potensi pemirsa yang belum terjamah oleh rating sehingga menjadi peluang untuk meningkatkan daya tawar televisi di mata pengiklan. Saat ini, perspektif tersebut hadir seiring perkembangan teknologi yang memungkinkan terciptanya ekonomi baru dengan bentuk teknologi komputasi, konten dan perilaku aktif penggunanya yang saling berhubungan erat (Kung, 2017). Teknologi harus dimanfaatkan untuk mengendalikan masa depan (McMullan, 2020), dalam hal ini bisnis penyiaran. Dalam konteks persaingan televisi lokal, Ismaqurotin (2020) menyatakan keunggulan lokalitas konten daerah tidak cukup. Digitalisasi memberi peluang karena memungkinkan adanya promosi lintas *platform* sehingga dapat membuka jalan televisi lokal dalam merayu pengiklan ketimbang hanya memiliki satu *platform* di pasar media.

Perkembangan internet meningkatkan pentingnya strategi promosi silang karena pada praktiknya industri digital menunjukkan bahwa sistem yang dibangun dapat menghubungkan situs berita/konten dengan situs-situs lain. Meski demikian, dalam pengembangannya, banyak masalah teknis yang harus dipahami dalam membangun strategi saat mendesain konten audio dan video agar memiliki nilai jual atau monetisasi, termasuk bagaimana media digital yang dikembangkan dapat mengelola interaksi dengan konsumen, baik dari *share*, optimasi, pengelolaan, hingga membangun *engagement* (Wahyudi & Kholisoh, 2020). Di sisi lain, tidak sedikit perusahaan yang mampu berinovasi dengan cepat karena sering kali pengembangan terlalu konvensional terutama pada perusahaan yang lahir sebelum revolusi digital.

Perusahaan juga banyak membatasi pengembangan dari segala kemungkinan. Kondisi ini kemudian membuat perusahaan tersandera dalam sistem manajemen, skema dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya (Dru, 2015).

Grainge dan Johnson (2018) menjabarkan strategi produk idealnya dapat dipahami sebagai upaya untuk mengatasi pemisahan antara televisi dan media baru. Pada dasarnya, budaya kerja yang nantinya dapat menyatukan perkembangan teknologi dan keahlian editorial. Kegagalan terjadi karena pimpinan enggan untuk menggali potensi digital dengan mendefinisikan ulang konten untuk *platform* media baru. Penelitian ini menganalisis strategi bersaing biro *NET TV* sebagai stasiun jaringan di era digital. Kajian ini penting karena belum adanya bisnis media penyiaran yang ideal dan dianggap menguntungkan dengan menjalankan SSJ sekaligus dan model yang sudah dijalankan (*Kompas tv*) masih sekadar memanfaatkan celah undang-undang penyiaran. Selain itu, kehadiran digitalisasi (internet) menawarkan peluang baru stasiun televisi swasta yang merasa “tersandera” dalam menjalankan semangat demokratisasi penyiaran. Dalam hal ini, perkembangan teknologi semestinya semakin membuka peluang dalam demokratisasi penyiaran untuk mewujudkan hadirnya konten lokal.

Strategi *NET TV* Biro Yogyakarta mulanya dianalisis dengan konsep PEST yang memberi peluang untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal sehingga mempengaruhi situasi strategis organisasi media dalam menciptakan ekonomi baru. Kung (2017) menjabarkan PEST sebagai akronim dari politik, ekonomi, sosial dan teknologi. *Pertama*, faktor politik berkaitan dengan regulasi dan kebijakan lainnya dalam lembaga penyiaran. *Kedua*, faktor ekonomi menyangkut pertumbuhan ekonomi, biaya

dan kekurangan tenaga kerja. *Ketiga*, terkait dengan faktor sosial menyangkut perubahan demografis, keterampilan dan laju pertumbuhan populasi. *Keempat*, faktor teknologi, dimana kemajuan pesat satelit dan distribusi digital mengaburkan batas spektrum penyiaran. Perkembangan teknologi ini membawa lembaga penyiaran menambah layanannya berupa platform baru, sehingga menambah biaya dan kerumitan dalam operasi kerjanya.

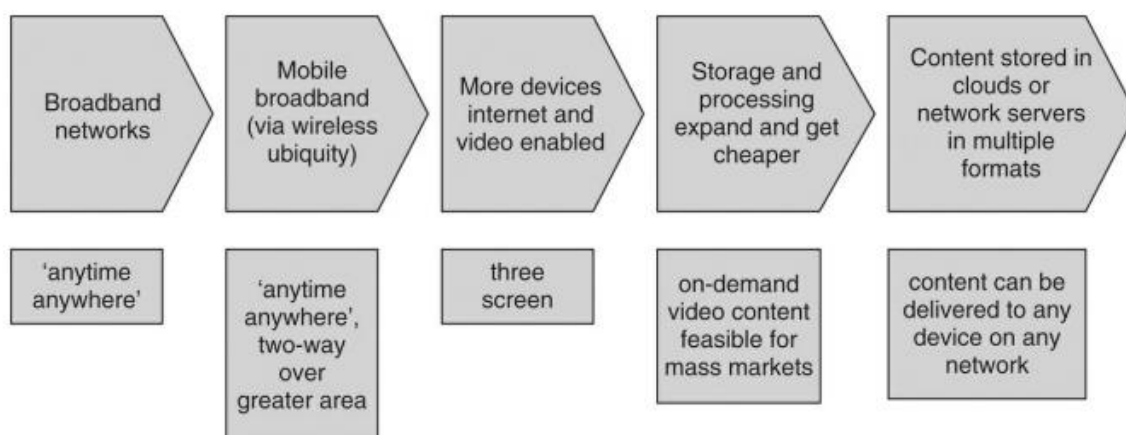
Analisis kemudian juga dilakukan dari dalam internal perusahaan dengan teori analisis rantai nilai Porter. Dalam rantai nilai (*Value Chain Analysis*), dimungkinkan masing-masing tahapan organisasi diurai untuk kemudian dianalisis untuk mengungkap diferensiasi produk yang dilakukan sebagai sumber potensial. Proses ini akan menunjukkan bagaimana proses inti dan aktivitas diubah untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, keuntungan relatif pesaing dan dimodifikasi untuk menciptakan jenis bisnis baru. Dalam digitalisasi industri media, beberapa varian mengubah rantai nilai industri, yakni mulai dari pengembangan dan pengemasan konten, pendistribusian konten, termasuk pengorganisasian untuk mengatur penerimaan konten (Kung, 2017).

Rantai nilai atau *Value Chain Analysis* pertama kali diperkenalkan oleh Michael Porter pada 1985. Rantai nilai menggunakan konsep nilai dalam perspektif ekonomi dan mengasumsikan bahwa organisasi perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menggabungkan sumber daya tersebut dengan cara menciptakan produk dan layanan dengan nilai lebih. Rantai nilai industri Porter dibagi dua hal sebagai berikut (Kung, 2017). *Pertama*, *Primary Activities* atau aktivitas utama. Ini berkontribusi langsung pada pembuatan produk, aktivitas pemasaran, kebijakan penjualan dan kebijakan penjual. Aktivitas utama terdiri

dari *inbound logistics, operations, outbond logistic, marketing & sales dan service*. *Inbond logistic* Porter mengacu pada prosedur untuk memperoleh sumber daya termasuk bahan mentah, sedangkan *outbond* adalah terkait bagaimana pendistribusian produk kepada audiens. *Operations* melibatkan penggunaan bahan mentah termasuk pengujian kualitas, pengemasan dan pemeliharaan. Sementara *marketing dan sales* meliputi promosi, penetapan harga, manajemen saluran distribusi. Faktor lainnya adalah *service* yang merujuk layanan bagi audiens dalam melibatkan perbaikan dan pemeliharaan (Robben, 2018). *Kedua, Support Activities* atau aktivitas pendukung. Ini berkontribusi pada kelancaran produksi dengan mengaktifkan perusahaan untuk melakukan dan mengkoordinasikan kegiatan utamanya agar dapat memaksimalkan efisiensi. Aktivitas pendukung ini terdiri dari empat faktor (Robben, 2018), yakni *firm infrastructure/company infrastructure* yang meliputi keuangan, manajemen administrasi departemen yang bertanggung jawab perencanaan dan kontrol kualitas produk. *Human resource management* menyangkut sumber daya

manusia yang terlibat dalam pelatihan, perekrutan hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) dan bonus. *Technology development* mencakup penelitian dan seleksi teknologi, kemampuan berinovasi, pengembangan produk atau jasa. *Procurement* meliputi pemasok sumber dan metode pembelian bahan mentah.

Perkembangan teknologi kemudian memposisikan inovasi teknologi sebagai sumber utama transformasi dalam rantai nilai. Rantai nilai yang termasuk di dalamnya adalah *broadbanding network*, dimana transmisi kecepatan tinggi mampu membuat konsumen mengakses kapan dan dimana saja. Kemudian, *wireless ubiquity*. Jaringan nirkabel memungkinkan komunikasi dua arah dengan jangkauan geografis yang luas. Selanjutnya, *more devices internet* atau meningkatnya perangkat konsumen yang mendukung internet, tumbuhnya platform media sosial, serta *content stored in clouds* atau kemampuan penyimpanan dan pemrosesan yang lebih murah sehingga memungkinkan untuk didistribusikan ke berbagai wilayah geografis (Kung, 2017).



Gambar 1. Perubahan rantai nilai industri media dalam perkembangan teknologi

Penelitian-penelitian sebelumnya telah banyak membahas implementasi soal SSJ. Armando (2019), misalnya, tentang menunjukkan kegagalan Sistem Siaran Jaringan (SSJ) televisi swasta di Indonesia. Armando (2019) membahas kegagalan SSJ televisi swasta yang sebenarnya diwajibkan dalam UU Penyiaran 2002. Kegagalan tersebut tidak dilihat dalam satu aspek saja, melainkan semua pihak yang terlibat dari pemodal, pemerintah, DPR dan KPI. Hasil dari pembahasannya menunjukkan para pemilik stasiun televisi nasional swasta gigih menggagalkan penyelenggaraan SSJ.

Penelitian Muslikhin et al. (2018) mengungkapkan belum seluruhnya televisi swasta nasional menerapkan ketentuan SSJ. Beberapa televisi swasta nasional lainnya bahkan tidak sepenuhnya menggunakan sumber daya manusia (SDM) lokal. Kajian (Irawan et al., 2018) membahas konsekuensi *NET TV* dalam membentuk divisi *new media* yang khusus untuk membuat program sendiri untuk tayangan non terrestrial, meski berdampak pada rekrutmen karyawan besar-besaran diikuti dengan penyediaan alat dan sarana produksi.

Dalam kajiannya terhadap adaptasi manajemen penyiaran *multifplatform* dengan *NET TV*, Setiadi et al. (2021) menyimpulkan bahwa penggunaan media baru memang menjadi strategi utama *NET TV* dalam bersaing, sehingga menjadi televisi terpopuler bagi generasi milenial. Selain akses konten yang tersedia di banyak platform, program-program khas yang disajikan membuat *NET TV* mendapatkan predikat televisi modern anti *mainstream* dan keren. Meski demikian, *NET TV* disimpulkan gagal dalam membidik pasar generasi milenial seperti cita-cita dari pemilik media. *NET TV* tidak ditonton di televisi sehingga mengalami penurunan kinerja.

Dari beberapa penelitian yang dipaparkan di atas, belum ada yang secara spesifik membahas tentang dampak digitalisasi internet dalam pengembangan SSJ yang pada dasarnya dalam mewujudkan semangat demokratisasi penyiaran, investasi modal seperti dalam riset Armando paling dipersoalkan oleh para pemilik stasiun. Dalam rangka menjawab kesenjangan itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bisnis model atau strategi bersaing televisi berjaringan swasta di daerah.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memberikan gambaran besar tentang bisnis penyiaran televisi berjaringan di era digital. Peneliti hendak mengeksplorasi dan mengelaborkannya secara mendalam dengan metode studi kasus. Penelitian studi kasus kaya akan deskripsi karena penelitian didasarkan pada penggalian data yang dilakukan dengan mendalam. Kompleksitas kasus disusun dari sumber kunci, wawancara dan data lainnya dari eksplorasi pertanyaan tambahan untuk mengungkap topik secara terperinci (Hancock & Algozzine, 2016).

Dalam penelitian ini, pengumpulan data berasal dari dokumentasi dengan pengumpulan-pengumpulan data secara eksplisit yang didapat dari laporan penelitian, berita atau artikel yang sudah terbit di media massa, serta dokumen-dokumen pendukung lainnya. Data juga diambil dari wawancara dan observasi langsung. Metode wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara mendalam kepada Eks. Kabiro *NET TV* Yogyakarta dan *Unit Production Manager* (UPM). Wawancara mendalam atau *indepth-interview* dilakukan dengan tatap muka agar narasumber leluasa dalam menceritakan pengalamannya. Hal ini tentunya berbeda ketika wawancara

dilakukan dengan memberikan kuisioner karena penggalan untuk *indept-interview* akan sulit terwujud. Observasi langsung dilakukan di Kantor Biro *NET TV* Yogyakarta untuk mengamati langsung proses produksi berita dan kemudian dideskripsikan.

Peneliti kemudian melakukan analisis data dengan mengorganisasikan data yang diperoleh baik dalam tahap observasi maupun wawancara secara mendalam. Kata-kata, narasi dari sebuah wawancara, visualisasi merupakan data kualitatif dalam penelitian ini. Biklen (Moleong, 2014) menguraikan dari data yang diperoleh, kemudian diorganisasikan untuk dipilah, dan dari sini kemudian disintesis untuk mendapatkan polanya sehingga peneliti dapat menentukan bagian yang menarik dipelajari dan diceritakan ke orang lain. Dari hasil pengorganisasian tersebut, peneliti kemudian menguraikan mana data yang valid, saling terhubung satu sama lain. Observasi dan wawancara mendalam menjadi satu rangkaian realitas yang dimaknai dan dikonstruksi melalui kerangka konseptual sehingga peneliti dapat beragumen dan ditarik kesimpulan akhirnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peluang Eksistensi Kantor Biro

NET TV Biro Yogyakarta menyadari kondisi bisnis media penyiaran tidak bisa lagi berharap pada pola tradisi bisnis media yang konvensional. Kantor biro semenjak awal hanya mengandalkan slot siaran lokal pada pukul 05.00-06.00 WIB dengan program berita. Pada dasarnya, setiap jam memiliki komposisi audiens yang berbeda. Berdasarkan pembagian komposisinya, audiens baru tersedia dimulai pukul 06.00-09.00. Ketersediaan audiensnya pada jam tersebut meliputi anak-anak, ibu rumah tangga, dan karyawan yang akan berangkat kerja.

Pembagian tersebut penting bagi pemasang iklan yang lebih banyak membidik audiens potensial umur 25-54 tahun. Artinya, dengan memilih program dengan daya tarik audiens yang rendah, akan menimbulkan problem keuangan (Morrison, 2011). Oleh karenanya niscaya ketika biro daerah menghadirkan konten lokalnya pada saat jam *prime time* bakal menguntungkan stasiun jaringan.

Dalam perkembangannya, audiens dalam lebih bersifat aktif. Dalam waktu bersamaan, mereka juga berperan sebagai produsen konten (Adonarto, 2018). Perkembangan digitalisasi ini dianggap semakin membuat biro terpojok, karena informasi yang disajikan di pagi hari sudah tidak aktual dan tidak diperlukan lagi oleh audiens. Biro melihat peluang terbuka lebar, karena akun-akun media sosial informasi milik audiens tidak semua menyediakan informasi yang teruji kebenarannya. Padahal, biro sebagai media yang melakukan kerja jurnalistik memiliki memiliki bekal prinsip-prinsip jurnalisme yang kuat untuk mengolah informasi. (Gagah Adamas, Eks. Kabiro *NET TV* Yogyakarta, wawancara, 12 Desember 2019). Dalam realisasinya, akun *YouTube* dan *Instagram* yang dikembangkan cukup menggembirakan. Hingga September 2022, jumlah pengikut akun *Instagram* *NET* Yogyakarta mencapai 73,1 ribu dengan jumlah 3.955 unggahan, sedangkan akun *YouTube*-nya tembus diangka lebih dari 100.000 dan telah mendapatkan penghargaan *Silver Play Button* dari *YouTube*. Angka tepatnya adalah 196.000 pengikut dengan total 6.762 unggahan.

Faktor politik dan ekonomi tidak dapat dipisahkan dalam aspek ini. Secara regulasi, stasiun jaringan digagas dalam spirit demokratisasi, tetapi digitalisasi membawa media penyiaran pada situasi yang sulit. Ini terlihat dari belanja iklan media digital yang terus memperlihatkan

eksistensinya di tengah dominasi televisi. Eksistensi tersebut dapat dilihat sejak Nielsen menambahkan digital dalam pengukuran belanja iklannya di 2018. Pada tahun tersebut, belanja iklan digital termasuk di media digital memberikan kontribusi Rp. 9,3 triliun atau 6% dari belanja iklan di media media televisi, cetak dan radio. Meski belanja iklan media televisi masih mendominasi sebesar 83%, tetapi di periode tersebut mengalami perlambatan pertumbuhan 6% dibanding periode sebelumnya 13%.

Riset Nielsen Indonesia itu juga menunjukkan waktu yang dihabiskan untuk mengkonsumsi internet meningkat dari sekitar 2,5 jam menjadi lebih dari 3 jam per harinya untuk tiga tahun terakhir (Nielsen, 2019). Belanja iklan digital pada 2019 terus naik Rp. 13,3 triliun, kemudian pada 2021 belanja iklan digital mengalami peningkatan dibanding 2020. Jumlah belanja iklan mencapai 15,9% (Rp41,18 triliun) dari total belanja iklan di semua media Rp. 259 triliun (Riyanto, 2022). Dari faktor ekonomi, Porter juga melihat biaya tenaga kerja menjadi hal krusial dalam mempengaruhi pertumbuhan ekonomi dalam internal (Kung, 2017).

Penyediaan tenaga kerja di kantor biro pada awalnya boleh dikatakan menunjukkan adanya keseriusan dalam mengelola televisi di daerah. *NET TV* Biro Yogyakarta pada awalnya memiliki 22 staf dan non staf untuk menjalankan operasionalnya. Jumlah tenaga kerja ini belum termasuk kontributor – kontributor

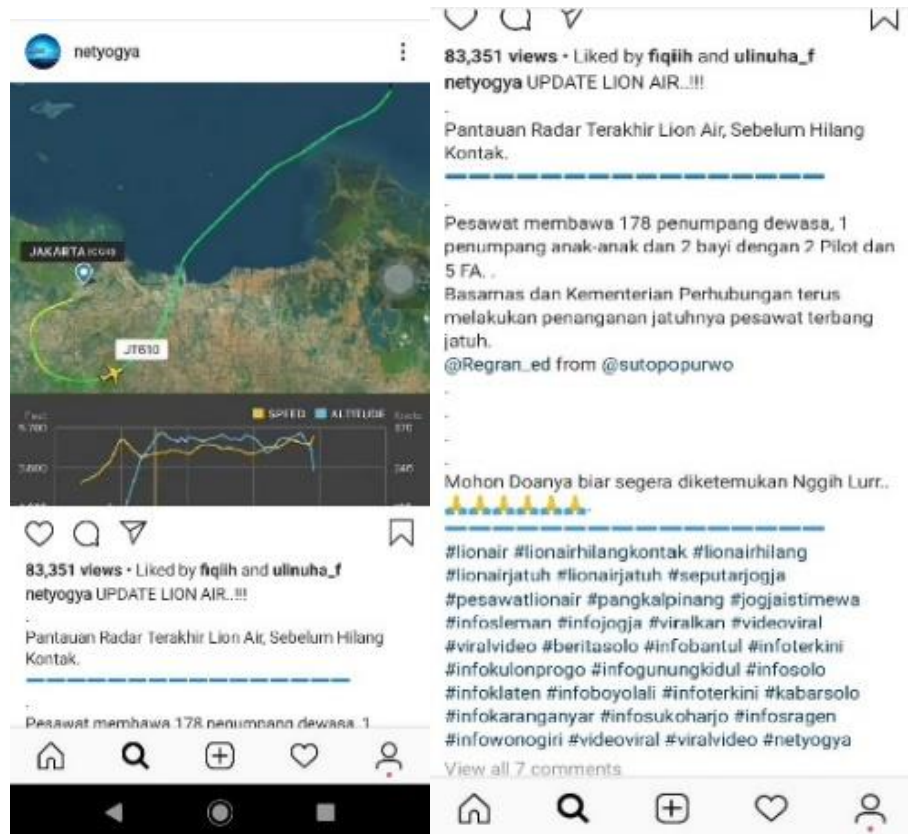
sebagai pemasok berita di tiap kota/kabupaten. Namun, ini menimbulkan persoalan serius di kemudian hari karena biaya tenaga kerja termasuk operasional biro lainnya mencapai Rp. 1,5 miliar per tahunnya, sementara biro daerah tidak pernah menghasilkan pemasukan. Biaya operasional tersebut murni anggaran yang didistribusikan dari kantor pusat.

Digitalisasi *NET TV* Biro Yogyakarta

Paparan pada subbab ini dibagi ke dalam dua subbab. Paparan dimulai dari penjelasan aktivitas utama (*Primary Activities*) dan aktivitas pendukung (*Support Activities*) *NET TV* Biro Yogyakarta dalam mereformulasikan bisnis tradisionalnya dalam entitas global untuk menciptakan ekonomi baru.

Primary Activities

Inbond logistic Porter yang dimaksud dalam pembahasan ini terkait bagaimana produk berita mentah disiapkan. Dalam bisnis media penyiaran, produk berita tidak sekadar ditujukan untuk audiens, tapi juga bernilai ekonomi. Produk berita tersebut menjadi bahan baku yang siap didistribusikan sampai ke tangan konsumen (*outbond logistic*). *NET TV* Biro Yogyakarta kemudian tidak hanya menyajikan *free to air* (FTA), tetapi bahan baku berita tersebut juga disiapkan untuk platform digitalnya.



Gambar 2. Informasi terkait jatuhnya Pesawat Lion Air yang diunggah *real time* 29 Oktober 2019

Gambar 2 menunjukkan salah satu produksi konten yang disajikan di *Instagram NET TV* Biro Yogyakarta. Produksi tersebut memungkinkan produk berita sampai lebih awal kepada audiens karena penayangan berita tidak terbatas pada slot jam siaran terestrial. Peristiwa hangat langsung diunggah secara *real time*.

Pada aspek *operations*, redaksi mengemas berita dengan mencari bahan baku pendukung. Seperti materi terkait peristiwa jatuhnya pesawat Lion Air dalam gambar 2, bahan baku berita tersebut bukanlah hasil liputan jurnalisnya di lapangan. Redaksi hanya menyajikan data kecelakaan pesawat dari tautan informasi akun *Instagram* Sutopo Purwo Nugroho, Kepala Pusat Data dan Humas Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB). Informasinya belum lengkap memenuhi unsur 5W+1 H, tetapi baru ada unsur *'what'* dan *'who'* saja. Esok harinya,

redaksi menayangkan paket berita lengkapnya di terestrial dan kembali mengunggahnya di *Instagram* dan *YouTube*.

Retensi penonton menjadi cara untuk menguji kesesuaian dengan selera penonton. Retensi adalah metrik di menu Analisis *YouTube* yang menunjukkan presentase audiens yang melihat dan meninggalkan video. Menariknya, retensi ini dapat melihat perilaku penonton di setiap detik. Berdasarkan metrik tersebut, *NET TV* Biro Yogyakarta mempersiapkan bahan baku produk beritanya sesuai dengan perilaku menonton. Redaksi menentukan 30 detik awal sebagai *teaser* untuk memikat audiens. *Teaser* tersebut dibagi dalam tiga babak, yakni 10 detik awal disuguhkan gambar yang menimbulkan emosional penonton, 10 detik berikutnya masuk ke konten yang memancing pertanyaan penonton, dan 10 detik terakhir baru

masuk ke paket inti. Dari keseluruhan itu, 30 detik awal menjadi sangat berharga karena dengan konsep tersebut akan cepat menambah *views* meski audiens tidak melanjutkan menonton setelahnya.

Story telling atau penyampaian informasinya tidak berbeda teknik penulisan berita pada umumnya, namun ada kalanya tidak sama persis dengan konsep piramida terbalik. Teknis penulisan dalam kasus-kasus tertentu justru dengan konsep piramida tegak, meski berita yang disajikan bersifat *hardnews*. Informasi yang disampaikan berangkat dari hal yang mikro atau kecil baru ke informasi yang bersifat umum. *Human example* atau hal yang unik dan menarik lebih diutamakan menjadi cerita utama ketimbang peristiwa *hardnews*-nya, artinya produk berita disiapkan dengan memperhitungkan nilai artistik dan dramatisasinya. Wahyudi (Baskin, 2006) membedakan secara rinci konten jurnalistik dan artistik. Jurnalistik mengutamakan kecepatan/ aktualitas, sedangkan karya artistik memprioritaskan keindahan, mengedepankan bahasa drama, raga kagum dan kepuasan pemirsa. Karya jurnalistik juga terikat dengan kode etik dan menggunakan bahasa yang efisien, sedangkan karya artistik bahasanya bebas/ dramatis. Oleh karenanya,

praktik jurnalisme *NET TV* Biro Yogyakarta ini menjadi catatan tersendiri, tetapi belum diungkap dalam penelitian ini. Turner (2018) mengkaji perkembangan digital juga membawa pengaruh buruk pada berita, karena acap kali etika dikalahkan untuk membuat audiens kecanduan. Berita dan informasi yang telah direduksi karakteristiknya membuat genrenya berubah menjadi hiburan dan menurunkan kredibilitas berita.

Keunggulan kompetitif lainnya bahwa pemrosesan yang lebih murah justru memungkinkan untuk menyajikan konten ke berbagai wilayah geografis. *NET TV* Biro Yogyakarta yang dibatasi dengan jangkauan siar, bermain pada area yang tidak terbatas di ekosistem digital. Potensi audiens dari luar Yogyakarta, bahkan mancanegara menjadi perhatian dengan menyajikan konten-konten yang mendukungnya. Dalam rangka mengoptimalkan jangkauan geografisnya, *subtitle* dalam Bahasa Inggris disertakan. Konten berita akun *NET TV* Biro Yogyakarta berjudul 'Kebun Buah Langka Terlengkap di Indonesia' pada gambar 3 memperlihatkan jangkauan geografis penayangannya secara berurutan dari Hongkong, Amerika Serikat, Korea Selatan, India, Jepang, dan seterusnya.

Nama	Jumlah	Organisme	Tanggal	Stasiun pembuat	Status
<input type="checkbox"/> Alpukat	3.529	31%	21/3	101/ 31%	
<input type="checkbox"/> Ananas	3.126	31%	15/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Apel	3.027	31%	21/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Jeruk	3.177	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Mangga	3.531	31%	21/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Nanas	3.432	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Pepaya	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Lim. Cempaka	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Rambutan	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Voklat	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Kacang	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Nenas	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Mang. Rusa	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Durian	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Melon	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Nangka	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Kacang	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Jeruk	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Nanas	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Kacang	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Nenas	3.129	31%	1/3	100/ 31%	
<input type="checkbox"/> Kacang	3.129	31%	1/3	100/ 31%	

Gambar 3. Berita Kebun Buah Terlengkap di Indonesia dan Jangkauan Geografisnya

Di sisi lain, konten berita *softnews/feature* di atas tumbuh perlahan penontonnya, berbeda dengan materi *hardnews*. Ini berarti bahwa dengan pemanfaatan *YouTube* dapat memperpanjang usia konten yang tidak mungkin disirkulasikan kembali melalui jalur distribusi tradisional dan dapat disaksikan kapanpun sesuai dengan permintaan penonton atau disebut dengan *video on demand* (Pradsmadji & Irwansyah, 2020), sehingga dapat terus menghasilkan *revenue*.

Dalam mendistribusikan produk berita, diperlukan kecepatan yang membutuhkan peran aktif semua pihak, dari karyawan hingga kontributor. Peristiwa hangat harus segera diberitakan, terlebih potongan informasinya diperlukan untuk diunggah *platform* digital *NET TV* Biro Yogyakarta, lengkap dengan materi wawancara narasumber. Suatu kali debat calon presiden berlangsung dalam Pemilu Calon dan Wakil Presiden 2019. Semua televisi menyiarkannya secara langsung dengan mengandalkan *TV pool*. *NET TV* Biro Yogyakarta mengambil materi debat yang direlai dari *control room*. *Editor*, staf

new media, bahkan translator bekerja ekstra untuk memecah menjadi beberapa topik menarik untuk langsung diunggah di *YouTube* dan akhirnya berhasil menjadi *trending*. Dalam aspek *Marketing* dan *Sales*, *NET TV* Biro Yogyakarta hanya menggunakan *Instagram* sebagai media untuk mempromosikan konten-konten yang didistribusikan di *YouTube*. Semakin aktual dan cepat informasi yang diunggah di *feed Instagram*, redaksi melihat dapat menambah pengikut atau *follower* sehingga *brand awareness* *NET TV* Biro Yogyakarta semakin dikenal.

Support Activities

Berdasarkan *Company Infrastructure*, *NET TV* Biro Yogyakarta mengawali perubahan pola bisnis medianya dengan inisiatif dari kepala bironya. Pada tahun kedua sejak Biro Yogyakarta resmi mengudara pada 9 November 2016, Gagah Adamas menjabat sebagai Kepala Biro *NET TV* Yogyakarta. Ia melihat pendatang baru seperti akun-akun media sosial pribadi/ komunitas sebagai ‘gangguan’. *“The Ways to New”* yang ditawarkan Jean Marie Dru menyebutkan pendatang baru

di dunia digital sering kali secara radikal mengganggu (*disruptive*) pasar dan menjadi ancaman serius bagi pemain yang ada. Dalam konteks ini, gangguan ini kemudian akan relevan dengan pengembangan produk, pemasaran, model bisnis, dan periklanan

NET TV Biro Yogyakarta membenarkan diri keluar dalam menjalankan empat fungsi utama biro yang diperintahkan oleh stasiun induk. *Pertama*, yakni memenuhi aturan Komisi Penyiaran Informasi Daerah (KPID) yang mewajibkan lembaga penyiaran harus menyiarkan konten lokal, yakni 10% untuk televisi dari total waktu siaran. *Kedua*, biro memiliki kewajiban untuk meningkatkan *brand awareness* atau mempromosikan produk *NET TV* kepada pemirsa dan pemangku kepentingan, sehingga diharapkan warga semakin mengenali dan mengakui keberadaan *NET TV* di daerah-daerah. *Ketiga*, sebagai pemasok konten daerah ke Jakarta, sehingga tayangan yang disajikan semakin beragam. *Keempat*, biro baru ditarget untuk berkontribusi memberikan *revenue* atau pendapatan ke perusahaan. Atas dasar itu, kantor biro tidak dibekali dengan keberadaan staf pemasaran dan pola garis koordinasi yang jelas dengan divisi pemasaran di Jakarta, bahkan tidak memiliki sistem perpajakan. *NET TV* Yogyakarta lalu membuat dokumen daftar tarif iklan atau *rate card*, *blocking time*, dan dokumen-dokumen lainnya yang mendukung kerja pemasaran.

Procurement dan *Human Resource Management*. Optimalisasi pekerja diupayakan setelah kantor pusat melakukan efisiensi pekerja pada awal semester 2018. Efisiensi ini boleh dikatakan sebagai PHK gelombang pertama, sebelum akhirnya semua biro ditutup. Efisiensi tersebut mulai dari pemangkasan biaya operasional produksi, hingga pemutusan hubungan kerja (PHK). Jumlah karyawan staf dan non staf yang tadinya berjumlah 22 orang

dipangkas habis hingga 60 persen sehingga hanya tersisa delapan orang karyawan saja. Sisa karyawan praktis tidak dapat dioptimalkan untuk membangun media digital *NET TV* Biro Yogyakarta.

Kekosongan pekerja tersebut dilakukan dengan merekrut mahasiswa magang. Ada sekitar 12 hingga 15 orang untuk ditempatkan di divisi *new media* yang terdiri dari *uploader*, *translator*, dan editor gambar. Pelatihan diberikan untuk menegaskan pemahaman etika jurnalistik, penggunaan bahasa jurnalistik, pembuatan *caption*, dan prinsip dasar jurnalistik 5W+1H.

Pengembangan SDM juga dioptimalkan pada karyawan dan kontributor yang menjadi ujung tombak dalam memasok berita ramah digital. Pencapaian kerja karyawan dibudayakan dengan memberikan apresiasi ketika berita yang tayang di *YouTube* tembus *trending* ke masing-masing karyawan/kontributornya. Konten yang dinilai baik diharap dapat menjadi referensi bagi karyawan/kontributor lainnya, meski hal tersebut tidak mudah. Beberapa kontributor terlanjur nyaman dengan gaya penyajiannya yang dinilai sudah usang dan tidak akomodatif lagi untuk di-*monetisasi*.

Optimalisasi pada lini pekerja juga dilakukan pada bidang pemasaran. Staf *unit production manager* (UPM) yang tadinya hanya bekerja sebagai kesekretariatan biro juga diberikan pekerjaan tambahan sebagai bidang pemasaran, sehingga biro mulai bisa menjual *air time* atau jam siarnya kepada pemasang iklan. Setahun berjalan di 2018, biro mendapatkan pemasukan Rp280 juta dari pengiklan kategori pemerintahan. Angka tersebut belum termasuk keuntungan *revenue* dari *adsense You Tube* yang dalam setahun berjalan mendapatkan Rp46 juta. Pada tahun kedua pada 2019, *adsense You Tube* meningkat dengan perolehan pendapatan Rp. 70 juta,

tetapi *adsense* ini pertumbuhannya sebenarnya tidak begitu baik. Hal ini karena mulai pertengahan tahun, kinerja para karyawan dan kontributor buruk menyusul kabar penutupan seluruh kantor biro *NET TV* di daerah. Buruknya kinerja ini berdampak pada turunnya kuantitas produksi berita.

Technology Development. Pada aspek ini, produk *NET TV* Biro Yogyakarta sangat memperhatikan dengan teknologi perangkat yang digunakan untuk produksi. Hal ini sebagai upaya mempertahankan kualitas produknya dengan standar pusat, bahwa tampilan *NET* muncul dengan gambar yang lebih tajam dan warna yang lebih cerah, sehingga menggunakan sistem *full high definition (Full-HD)* dari hulu hingga hilir (*The Television*, nd). Standar ini diberlakukan di semua kantor cabang, tidak terkecuali di *NET TV* Biro Yogyakarta. Kualitas produk tidak hanya pada perangkat yang digunakan, namun baik dari sisi estetika atau teknik pengambilan gambar mendapatkan kontrol ketat dengan evaluasi rutin (Gagah Adamas, 2020).

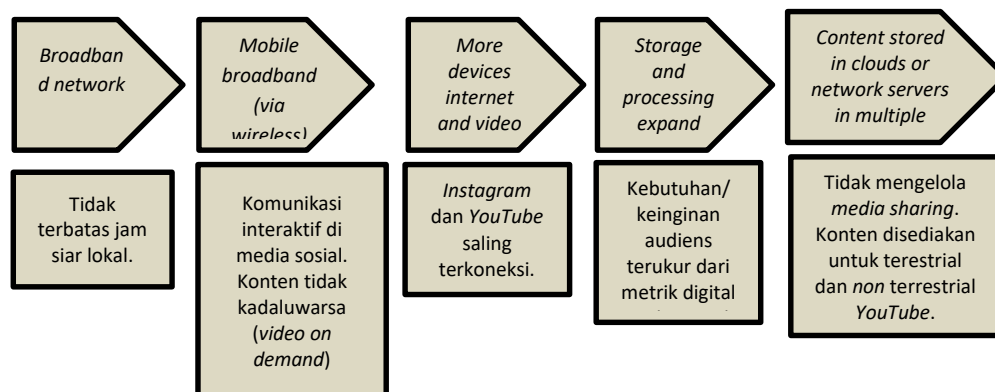
Dari hasil keseluruhan paparan penelitian, dapat disimpulkan bahwa *NET TV* Biro Yogyakarta mendobrak kebuntuan bisnis televisi berjaringan di daerah. *Role model* bisnis media di era digital diciptakan untuk mempertahankan eksistensi keberadaan kantor biro. *NET TV* Biro Yogyakarta memposisikan perkembangan teknologi sebagai sumber utama dalam mentransformasi rantai nilai industrinya sebagai televisi berjaringan yang tadinya hanya melayani spektrum *free to air* di wilayah Yogyakarta dan sekitarnya. *Broadbanding network*, di mana transmisi kecepatan tinggi memacu *NET TV* Biro Yogyakarta menyediakan layanan konten yang diakses konsumen kapan dan dimana saja, tidak terbatas pada jam siar lokal pukul 05.00-06.00 WIB yang menyiarkan program unggulan

berupa program berita. Siaran pada jam 'hantu' tersebut tidak memberikan dampak signifikan terhadap keterikatan (*engagement*) *NET TV* Biro Yogyakarta dengan audiensnya. Audiens, bahkan klien pihak ketiga, semakin mengenali identitas *NET TV* Biro Yogyakarta dari produk media digitalnya.

NET TV Yogyakarta semakin dipermudah mengidentifikasi kebutuhan khalayak dengan metrik digital yang disediakan oleh *YouTube*. Retensi penonton yang terukur dijadikan patokan dalam memproduksi kontennya baik untuk tayangan non terrestrial maupun terrestrial. Sistem digital ini mematahkan *margin of error* dalam *rating* dan *share* yang dikelola secara monopoli oleh AC Nielsen. Misalnya, dalam cakupan perilaku pemirsa, seperti apa perilaku menonton televisi tidak terekam dalam laporan berkala AC Nielsen. Gazali (Hendriyani et al., 2016) menjelaskan *rating* dan *share* AC Nielsen tidak dapat mengukur perilaku menonton. Kasusnya apabila responden menyalakan televisinya lalu mengerjakan hal lainnya di rumah dan pesawat televisi tetap menyala, *people meter* yang dipasang di pesawat televisi responden tetap akan merekamnya sebagai aktivitas penonton. Perilaku menonton sambil memaki atau mengkritik program siaran tersebut juga tidak akan diketahui. Berdasarkan hal tersebut, data kepemirsaan AC Nielsen sejatinya tidak merekam motivasi atau apa yang dilakukan responden. Pengelola media hanya menerawang secara umum saja terkait apa yang sebenarnya dinanti oleh penonton dalam sepanjang durasi konten berlangsung. *NET TV* Biro Yogyakarta juga masih sebatas mengelola *YouTube* dan *Instagram*. Padahal, masih ada peluang untuk mengelola media *sharing* lainnya, seperti yang dilakukan media cetak lokal pada umumnya. Mereka mengelola semua *platform*, baik media daring, *YouTube* dan *Instagram*.

Perubahan rantai nilai industri yang dilakukan *NET TV* Biro Yogyakarta ini menghasilkan bentuk ekonomi baru

stasiun jaringan dengan cakupan wilayah geografis yang melampaui batas jangkauan siaran lokal.



Gambar 4. Perubahan rantai nilai industri media *NET TV* Biro Yogyakarta

Hasil penelitian ini bertolak belakang jika disandingkan dengan penelitian Muslikhin et al. (2018) yang mengungkapkan belum seluruhnya televisi swasta nasional menerapkan ketentuan SSJ, bahkan tidak sepenuhnya menggunakan sumber daya manusia (SDM) lokal. *NET TV* Biro Yogyakarta sebagai televisi berjejaring mengusahakan agar SSJ dapat terealisasi dengan sumber daya lokal, dan mencoba keluar dari ruang lingkup yang membatasinya. Ini karena sektor penyiaran pada dasarnya sangat dihargai masyarakat, tetapi terbatas dalam ruang lingkup yang diantaranya karena anggaran (Dalton, 2011).

Revenue atau pendapatan yang diperoleh *NET TV* Biro Yogyakarta dari produk digitalnya memberikan dukungan operasional kantor biro dalam memproduksi konten-konten lokal. Namun, seperti ditunjukkan penelitian Setiadi et al. (2021), *NET TV* gagal dalam membidik pasar generasi milenial. Dalam kaitan penelitian ini, *NET TV* tidak meneruskan misi tersebut sampai ke stasiun daerah

karena stasiun daerah hanya digunakan sebatas menjalankan amanat undang-undang penyiaran. Jika dikaitkan dengan penelitian Armando (2019) yang menyimpulkan bahwa para pemilik stasiun televisi nasional swasta gigih menggagalkan penyelenggaraan SSJ, *NET TV* pada dasarnya berusaha menjalankan SSJ. Namun, kegagalan dalam membidik generasi milenial tersebut bisa jadi penyebab awal mula biro-biro di daerah tutup, sementara kerja keras biro tidak dilihat sebagai prestasi untuk mempertahankan eksistensi SSJ di era digital. Padahal, kehadiran teknologi idealnya membuka peluang dalam demokratisasi penyiaran. Dalton (2011) yang mengungkapkan bahwa konten lokal dan manfaat budayanya semestinya tidak boleh dilihat sebagai produk sampingan dari suatu gerakan dalam mewujudkan demokratisasi. Oleh karena itu, perlu dibongkar bagaimana model bisnis mampu beradaptasi dengan perubahan yang dipelopori oleh perkembangan teknologi atau *platform* digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *NET TV* Biro Yogyakarta sebagai stasiun jaringan memiliki peluang besar untuk bertahan sebagai televisi di daerah, meski dalam persaingan bisnis media yang semakin ketat di era digital. Peluang itu terbuka ketika *NET TV* Biro Yogyakarta melakukan perubahan pada rantai nilai industrinya dengan mendasar pada perkembangan teknologi internet.

Pimpinan biro yang sekaligus editor memegang peranan utama dalam menggali potensi digital dengan melakukan berbagai upaya, mulai penyesuaian konten yang didefinisikan ulang sehingga 'ramah' audiens digital dan analog. Di sisi lain, keterbatasan sumber daya manusia tidak menjadi persoalan yang menghambat untuk melakukan kocok ulang bisnis media di tingkat lokal. Biro membuka segala kemungkinan dan tidak tersandera dengan kebijakan stasiun induk dalam mengelola kantor cabang, meski tidak semua potensi digital dari berbagai *platform* dapat direalisasikan. Pendapatan baru diperoleh dari monetisasi media digital *YouTube*, tetapi silang promosi media digital *YouTube* dan *Instagram* membuat merek *NET* Biro Yogyakarta semakin dikenal.

Alhasil, silang promosi tersebut membantu Biro dalam memperoleh pendapatan dari 'kue' iklan daerah. Peluang ekonomi baru ini bukan tidak mungkin menjadi autokritik stasiun televisi swasta yang selama ini setengah hati dalam mewujudkan sistem stasiun jaringan demi terciptanya demokratisasi penyiaran di daerah. Sistem stasiun jaringan selama ini dinilai merugikan, karena semua biaya operasionalnya mengandalkan dari televisi induk.

Penelitian ini merekomendasikan agar lembaga penyiaran swasta dapat melakukan kocok ulang bisnis lembaga penyiaran daerahnya dengan melengkapi sumber daya manusianya sesuai dengan kapasitas dalam pengelolaan media digital. Pengembangan produk digital lainnya juga masih memungkinkan, sehingga situs *web* berita dapat saling terhubung.

Salah satu kelemahan penelitian ini tidak melihat seberapa jauh etika jurnalistik digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan konten analog ke digital. Penelitian-penelitian berikutnya barangkali dapat memfokuskan pada etika jurnalistik dalam suasana digitalisasi *multiplatform*.

DAFTAR PUSTAKA

- Armando, A. (2019). Kontestasi dan Negosiasi Kepentingan dalam Implementasi Sistem Siaran Jaringan Televisi di Indonesia. *Jurnal Komunikasi*, 14(1), 41–60. <https://doi.org/10.20885/komunikasi.vol14.iss1.art3>
- Baskin, A. (2006). *Jurnalistik televisi: Teori dan praktek* (1st ed.). Simbiosia Rekatama Media.
- CNN Indonesia. (2019). *Jumlah pengangguran Februari 2019 turun jadi 6,82 juta orang*. Cnnindonesia.Com. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190506124326-532-392272/jumlah-pengangguran-februari-2019-turun-jadi-682-juta-orang>
- Croteau, D. (2019). *Media Society: Technology, Industries, Content, and Users*. (6th ed.). (6th ed.). SAGE Publications Inc.
- Dalton, K. (2011). *2011 Henry Mayer lecture Television – Convergence and local content: the National Broadcaster in the digital world order*. 140, 5–11.
- Dru, J.-M. (2015). *The ways to new: 15 path to disruptive innovation*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/The+Ways+to+New:+15+Paths+to+Disruptive+Innovation-p-9781119167976>
- Fadhilah, Dwi, S., Farahnisa, N., Uyun, R. T., & Hidayati, N. F. (2016). RBTV Bertahan di Tengah TV “Nasional.” *Jurnal Komunikator*, 8, 8.
- Gaskins, B., & Jerit, J. (2012). Internet news: Is it a replacement for traditional media outlets? *International Journal of Press/Politics*, 17(2), 190–213. <https://doi.org/10.1177/1940161211434640>
- Grainge, P., & Johnson, C. (2018). From catch-up TV to online TV: Digital broadcasting and the case of BBC iPlayer. *Screen*, 59(1), 21–40. <https://doi.org/10.1093/screen/hjy002>
- Gunadha, R., & Wijana, E. P. E. (2019). *NET TV* jadi trending karena isu bangkrut, ini jawaban akun twitternya. *Suara.Com*. <https://www.suara.com/news/2019/08/09/192310/net-tv-jadi-trending-karena-isu-bangkrut-ini-jawaban-akun-twitternya>.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2016). *Doing case study research*. Teacher College Press. https://www.tcpress.com/doing-case-study-research-9780807758137?page_id=31
- Hendriyani, Eriyanto, Muin, A. P., Himawan, A., Perdana, A., Luviana, Djalawali, K. N. U., Wardoyo, P., Maharani, R., Madjid, R., & Ramah. (2016). Mendorong akuntabilitas rating media penyiaran. In *Aliansi Jurnalis Independen Jakarta*.
- Ira. (2018). *Evaluasi tahunan televisi berjaringan*. Komisi Penyiaran Indonesia. http://www.kpi.go.id/index.php?option=com_content&view=category&id=14:dalam-negeri-umum&lang=id&limit=20&month=4&year=2001
- Irawan, R. E., Aras, M., & Palupi, M. F. T. (2018a). Strategi *NET TV* memproduksi konten untuk televisi multiplatform. *Prosiding Konferensi Nasional Komunikasi*, 2(1), 373–382. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25008/pknk.v2i01.175>

- Irawan, R. E., Aras, M., & Palupi, M. F. T. (2018b). Strategi NetTV Memproduksi Konten untuk Televisi Multiplatform. *Prosiding Konferensi Nasional Komunikasi*, 02(01), 373–382.
- Ismaqurotin, A. (2020). Strategi diversifikasi televisi lokal melalui platform digital (Studi kasus pada SBO TV). *Jurnal Commercium*, 3(2), 1–5. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/Commercium/article/view/36116>
- Kung, L. (2017). Strategic management in the Media. In *First edition published* (Vol. 1, Issue 1). Sage Publications Ltd.
- Lysak, S., Cremedas, M., & Wolf, J. (2012). Facebook and Twitter in the Newsroom: How and Why Local Television News is Getting Social With Viewers? *Electronic News*, 6(4), 187–207. <https://doi.org/10.1177/1931243112466095>
- McMullan, J. (2020). A new understanding of ‘New Media’: Online platforms as digital mediums. *Convergence*, 26(2), 287–301. <https://doi.org/10.1177/1354856517738159>
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosadakarya.
- Molyneux, L. (2019). Multiplatform news consumption and its connections to civic engagement. *Journalism*, 20(6), 788–806. <https://doi.org/10.1177/1464884917730216>
- Muslikhin, Sari, M., & Yufriadi, E. (2018). Implementasi Sistem Siaran Berjaringan di Televisi Indosiar, SCTV, KompasTV dan Jawapostv. *Prosiding Konferensi Nasional Komunikasi*, 02(01), 657–667.
- Pradsmadji, S. I., & Irwansyah. (2020). *Media Convergence in the Platform of Video-on-Demand : Opportunities , Challenges , and Audience Behaviour Konvergensi Media dalam Platform Video-on-Demand : 5(1)*, 115–128.
- Rianto, P. (2016). Media baru, visi khalayak aktif dan urgensi literasi media. *Jurnal Komunikasi*, 1(2), 90–96. <http://www.jurnal-iski.or.id/index.php/jkiski/article/view/54/28>
- Rianto, P., Rahayu, Yusuf, A., & Wahyono, B. (2014). *Kepemilikan dan Intervensi Siaran* (P. Rianto (ed.)). PR2Media.
- Rianto, P., Yusuf, A., Cahyono, F., Zuhri, S., Putra, W., & Siregar, A. (2012). *Dominasi TV Swasta (Nasional), Tergerusnya Isi dan Keberagaman* (P. Rianto (ed.)). PR2Media_Yayasan Tifa.
- Robben, X. (2018). Michael Porter’s Value Chain. In *50 Minutes.com*. 50 Minutes.com.
- Setiadi, A. A., Afifi, S., & Suparno, B. A. (2021). Adaptation of multi-platform broadcasting management in the disruption era: A case study of private television in Indonesia. *Asian Journal of Media and Communication*, 5(2), 191–206. <https://journal.uii.ac.id/AJMC/article/view/21392>
- Sudiby, A., & Patria, N. (2013). “Ditempa Pertarungan Modal, Industri Pertelevision di Indonesia Pasca-Orde Baru.” *Prisma*, 32(1), 51–66.
- Thorson, E., Shoenberger, H., Karaliova, T., Kim, E. (Anna), & Fidler, R. (2015). News use of mobile media: A contingency model. *Mobile Media and Communication*, 3(2), 160–178. <https://doi.org/10.1177/2050157914557692>

Turner, G. (2018). The media and democracy in the digital era: Is this what we had in mind? *Media International Australia*, 168(1), 3–14.
<https://doi.org/10.1177/1329878X18782987>

Wahyudi, & Kholisoh, N. (2020). Rajawali televisi (RTV) social media management. *Proceedings of the 1st MICOSS Mercu Buana International Conference on Social Sciences*.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4108/eai.28-9-2020.2307727>

Weiss, A. S., & Wulfemeyer, T. (2014). Newspapers, TV news offer more online innovation. *Newspaper Research Journal*, 35(2), 100–118.
<https://doi.org/10.1177/073953291403500208>

