

PERENCANAAN STRATEGI DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN INDUSTRI MEDIA TELEVISI LOKAL (STUDI PADA RBTB BENGKULU)

Islamuddin¹, Furqonti Ranidiah², Nova Saputra³⁽¹⁾

¹⁻³Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Bengkulu

Abstract

The problem in this study is what strategies applied by RBTB today to face competition in the television media industry in Bengkulu Province, how our internal and external environmental conditions facing RB TV competition nowadays, and what strategy is appropriate for RBTB is facing competition in the television media industry which is increasingly competitive in Bengkulu Province. This study aims to determine the competitive strategy applied by RBTB is facing competition in the television media industry in Bengkulu. The data were analyzed by using EFE Matrix, IFE Matrix, SWOT Matrix, IE Matrix, and Quantitative Strategic Planning Model (QSPM) Matrix. The results of this study can be concluded that In the QSPM matrix, the product development strategy is the best strategy to be implemented by RBTB with the highest attractiveness scores total, which is 6.474. In the EFE matrix a total score of 3.330 is obtained which indicates that RBTB has been able to respond to every opportunity and minimize threats well. While the IFE matrix has a total score of 3.145 which indicates that RBTB has a strong position internally and can utilize the power to cover up the weaknesses. The IE matrix shows that RBTB is in quadrant I, where this quadrant shows RBTB in conditions of growth and build. The strategies used in quadrant I conditions are integration strategies (horizontal integration) and intensive strategies (market penetration, product development, and market development).

Keywords: Strategic Planning, EFE Matrix, IFE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix

Informasi Artikel:

Dikirim: 01 Maret 2020

Ditelaah: 19 Mei 2020

Diterima: 04 Juni 2020

Publikasi daring [online]: Juni 2020

Januari – Juni 2020, Vol 9 (1): hlm 52-62

©2020 Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan.

All rights reserved.

(1) Korespondensi: panggabeanislamuddin@gmail.com (Islamuddin)

PENDAHULUAN

RBTB (Rakyat Bengkulu Televisi) merupakan anak perusahaan RB Media Grup, yang dikelola secara profesional di bawah naungan Jawa Pos Grup *launching* pada tanggal 18 November 2009, dengan motto TV Kebanggaan Kito. Tahun 2009 merupakan tahun yang dipilih sebagai awal mengudaranya rakyat Bengkulu televisi (RBTB) yang bernaung di bawah PT. Wahana Semesta Bengkulu Televisi yang berada dalam kelompok media Jawa Pos Group diharapkan dapat menjadi wadah inspirasi maupun aspirasi masyarakat Bengkulu yang berjumlah + 3 juta jiwa. Dengan dukungan *transmitter* yang memiliki kekuatan daya sebesar 10 KWH beralamat di Graha Pena Bengkulu di Jl. PangeranNatadirja No.69 KM.7 Bengkulu, *coverage area* RBTB meliputi kawasan: Kota Bengkulu ,Kab. Seluma ,Bengkulu Utara ,Kab. Rejang Lebong ,Kab. Kepahiang.

Walaupun sudah cukup lama mengudara, RBTB telah mencuri perhatian sebagian besar penduduk wilayah bagian selatan Sumatera ini terutama di ibu kota Bengkulu dikarenakan adanya salah satu program acara yang disajikan dengan menggunakan bahasa daerah setempat. Pada awalnya program ini menjadi kontroversi di kalangan masyarakat hanya karena mereka tidak terbiasa mendengar bahasa sehari-harinya ditayangkan di layar kaca. Namun lamakelamaan program ini jelas menjadi kebanggaan Tobo Kito karena akhirnya mereka merasa memiliki sebuah wadah yang menghargai kulturenya sendiri. Ke depan diharapkan akan banyak lahir program-program yang di buat oleh generasi-generasi wongkito dengan berbasis *trend* dan *modern* namun tidak mengesampingkan adat budaya yang sudah tertanam di diri mereka. RBTB ini berbeda dengan siaran televisi pada umumnya, kalau kebanyakan siaran televisi pada umumnya itu lebih mengutamakan sinetron, dan iklan sedangkan RBTB ini lebih mengutamakan *news* (berita) apabila di hitung hampir 70% siaran televisi ini memuat tentang berita, terutama berita *criminal* (misalnya: kekerasan dalam rumah tangga, narkoba, dll).

RBTB ini berdiri pada 18 November 2009, Rakyat Bengkulu televisi ini di pimpin oleh Purnama Sakti. Meskipun sudah cukup lama berdiri tapi RBTB ini sudah banyak mendapatkan penghargaan dan prestasi, salah satunya yaitu pernah menjadi salah satu televisi Nasional. Salah satu contoh program RBTB adalah laporan siang pada pukul 11.00, laporan terkini pada pukul 15.00, laporan sore pada pukul 19.00, laporan daerah pada pukul 20.00 dan berita pekar(kriminal) pada pukul 20.30. Televisi merupakan media yang digunakan dalam proses komunikasi massa di mana penyelenggara siaran merupakan komunikator dan khalayak pemirsa adalah komunikan. Penggunaan televisi ini bermula dari penemuan seorang Jerman bernama Paul Nipkov pada tahun 1883-1884. Kemudian pada 1939 mulai dinikmati oleh publik Amerika, yaitu ketika berlangsungnya "*World's Fair*" di New York (Kuswandi 1996). Hingga saat ini televisi menjadi media yang paling banyak digunakan. Sebagai salah satu media massa yang digunakan dalam proses komunikasi, televisi memiliki kelebihan karena sifatnya yang langsung, tidak mengenal jarak dan memiliki daya tarik yang kuat.

Televisi secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang. Televisi dapat merebut 94% saluran masuknya pesan-pesan atau

informasi kedalam jiwa manusia melalui mata dan telinga (Dwyer dalam Priyowidodo,2008). Hal tersebut tentunya dapat mempengaruhi persepsi bahkan perilaku pemirsanya.Banyaknya pemirsa televisi yang dipengaruhi tentu dapat mempengaruhi trend dalam masyarakat. Namun fungsi sebenarnya televisi sebagai media komunikasi menurut Schramm, Lyle, dan Parker yang dikutip oleh Yulianti (2004) adalah sebagai alat penyampaian informasi, sarana pendidikan, hiburan, dan media sosialisasi. Menurut penelitian lembaga *survey* Nielsen di 10 kota besar di Indonesia, pemirsa televisi di Indonesia pada kuartal 1 tahun 2011 adalah sekitar 6,8 juta pemirsa setiap hari dengan rata-rata menonton 4,3 jam perhari. Jika ditotal keseluruhan, di Indonesia ada sekitar 50 juta pemirsa televisi setiap harinya.Penelitian ini menunjukkan minat penduduk Indonesia terhadap media ini cukup tinggi.

Kondisi tersebut merupakan peluang yang dimanfaatkan banyak investor untuk menanamkan sahamnya dan juga mendirikan perusahaan televisi, khususnya di Indonesia. Faktanya menurut data Kementerian Komunikasi dan Informatika (2001), masih banyak stasiun televisi yang terus bermunculan, terutama stasiun televisi lokal. Selain itu perusahaan-perusahaan di luar industri pertelevisian juga memanfaatkan hal tersebut dengan menggunakan media televisi sebagai media promosi, seperti iklan dan sponsor pada program televisi.

RBTV melakukan siaran perdananya pada tanggal 18 November 2008 dan merupakan anak perusahaan RB Media Grup, yang dikelola secara profesional di bawah naungan Jawa Pos Grup. RBTV muncul dengan motto TV “KebanggaanKito”.Dalam persaingannya dengan stasiun televisi lokal lain,RBTV sedikit lebih unggul dengan program-programnya yang membuat stasiun televisi ini lebih digemari masyarakat kota Bengkulu. Selain itu RBTV juga memiliki beberapa *live event*menarik yang membuat posisi RBTV sebagai pemimpin pasar semakin kuat.

Walaupun RBTV merupakan pemimpin pasar dalam industrinya, namun RBTV harus tetap mewaspadaipesaingnya.Kuatnya posisi RBTV tentunya harus dipertahankan dengan terus membuat gebrakan-gebrakan. Terlebih lagi dengan situasi dan kondisi eksternal dalam industri ini yang cepat berubah. Hal ini menjadi tantangan bagi RBTV dalam mempertahankan posisinya.RBTV harus terus fokus dalam mengembangkan keunggulan bersaingnya agar posisi sebagai pemimpin pasar dapat terus dipertahankan.

Posisi RBTV sebagai pemimpin pasar dalam industri pertelevisian tersebut belum berarti menunjukkan bahwa RBTV sebagai perusahaan yang sehat yang dapat memenangkan persaingan dalam jangka panjang. Karena itulah peneliti merasa perlu untuk menganalisis strategi bersaing dan membuat perencanaan strategi bersaing sebagaimana Porter bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter dalam Rangkuti, 2006). Keunggulan bersaing yang dimaksud Porter adalah sesuatu hal yang tidak dimiliki oleh pesaing yang dapat mempertahankan eksistensi perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian RBTV diharapkan dapat memenangkan persaingan pada industri media televisi di Kota Bengkulu di tengah bermunculannya industri televisi yang baru khususnya media televisi lokal.

METODE

Jenis penelitian yang akan dilakukan bersifat deskriptif, yaitu menggambarkan strategi bersaing yang dilakukan dan merumuskan perencanaan strategis PT. RB Media Televisi dalam upaya memenangkan persaingan dalam industri pertelevisian. sesuai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki secara internal serta peluang dan ancaman yang ada secara eksternal. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2008). Dalam melakukan penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara yang kesemuanya dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian untuk mendapatkan data penelitian yang berjumlah 6 orang. Digunakan untuk mengukur kesetujuan dan ketidaksetujuan seseorang terhadap objek, maka jawaban tersebut dapat diberi skor setuju (skor 1) dan tidak Setuju (skor 0).

Teknik analisis data menggunakan Matriks EFE (*External Factor Evaluation*). Teknik ini memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah seperti Tabel 1.

Tabel 1. Matriks EFE

Faktor-faktor eksternal utama	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. xx	xx	Xx	xx
2. xx	xx	Xx	xx
Ancaman			
1. xx	xx	Xx	xx
2. xx	xx	Xx	xx
Total			xx

Sumber: David, 2011

Langkah terakhir dalam melaksanakan audit manajemen strategis internal adalah Matriks IFE. Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks IFE, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup didalamnya lebih penting daripada angka-angka yang ada. Matriks IFE sebagaimana tersaji dalam Tabel 2. Pada tahap ini penulis menggunakan dua matriks, yaitu matriks SWOT dan matriks IE (Internal-Eksternal). Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Metode ini digunakan dalam studi Maharani *et al* (2018) dalam menentukan strategi pemasaran IRT tempurung kelapa,

dan Paradise *et al* (2018) yang menggunakan untuk menganalisis peta SWOT industri arang tempurung kelapa di Kota Tangerang Selatan.

Tabel 2. Matriks IFE

Faktor-faktor internal utama	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
3. xx	xx	Xx	Xx
4. xx	xx	Xx	Xx
Kelemahan			
3. xx	xx	Xx	Xx
4. xx	xx	Xx	xx
Total			xx

Sumber: David, 2011

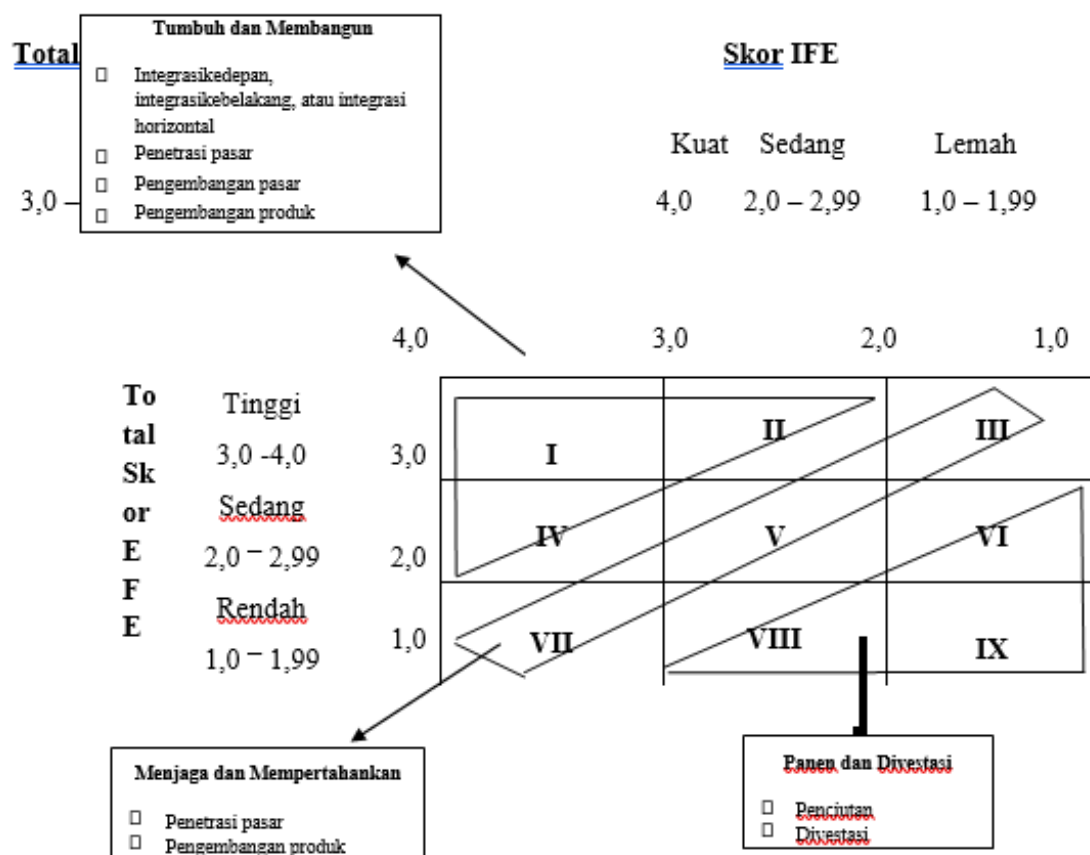
Strategi SO (*SO Strategies*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tak kala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut. **Strategi ST** (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi. (David, 2011).

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Dalam tahap pengambilan Keputusan, digunakan Matriks *Quatitative Strategic Planning Model* (QSPM). Di luar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* – QSPM), yang menyusun Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.



Gambar 2. Matriks IE

Internal Ekasternal	Internal	Kekuatan	Kelemahan
		1. 2. Tuliskan kekuatan 3.	1. 2. Tuliskankelemahan 3.
Peluang	1. 2. Tuliskan peluang 3.	Strategi SO 1. 2. Gunakan kekuatan 3. Untuk memanfaatkan 4. peluang 5.	Strategi WO 1. 2. Atasi Kelemahan 3. dengan memanfaatkan 4. peluang 5.
Ancaman	1. 2. Tuliskan ancaman 3.	Strategi ST 1. 2. Gunakan kekuatan 3. untuk menghindari 4. ancaman	Strategi WT 1. 2. Minimalkan kelemahan 3. dan hindari ancaman 4.

Gambar 2. Matriks SWOT

Tabel 3. Matriks QSPM

Alternatif Strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
Ancaman					
1. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kekuatan					
1. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kelemahan					
1. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. Xx	xx	xx	xx	xx	xx
Total			xx		xx

Sumber: David, 2011

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut data yang dikumpulkan dari RBTV, terdapat beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki RBTV. Analisis SWOT tersebut didapatkan setelah dilakukan analisis-analisis data yang terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal perusahaan. Analisis lingkungan perusahaan tersebut dilakukan dengan menggunakan variabel dan

teori-teori yang ada. Berikut adalah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki RBTV.

Peluang yang dimiliki oleh RBTV adalah: (1) tumbuhnya perekonomian Kota Bengkulu yang berbanding lurus dengan pertumbuhan jumlah iklan; (2) kebutuhan masyarakat akan hiburan dan informasi semakin meningkat; (3) perilaku masyarakat yang umumnya konsumtif, hedonis, dan narsis; (4) minat audien dan pengiklan yang masih tinggi terhadap media televisi; (5) pemerintah lebih menyukai sosialisasi program-programnya melalui iklan maupun non-iklan di media televisi. Hal ini tentunya berkorelasi positif dengan pendapatan iklan media televisi; (6) banyaknya pasangan parpol yang melakukan kampanye melalui siaran televisi; (7) peralatan *broadcasting* yang modern dan semakin canggih; (8) kondisi geografis Provinsi Bengkulu, tidak menghambat perluasan *coverage area* RBTV; (9) kesadaran berbudaya pada *coverage area* Kota Bengkulu, yang tentunya berseberangan dengan visi, misi, dan tujuan RBTV; dan (10) persaingan program dan *content* acara televisi.

Di sisi ancaman antara lain: (1) perkembangan teknologi memberikan alternatif lain bagi masyarakat untuk memilih media lain untuk mendapatkan informasi dan hiburan selain dari televisi; (2) sulitnya mendapatkan perijinan yang acara TV oleh KPI; (3) persaingan harga iklan; (4) Tingkat kemudahan untuk mendapatkan media pengganti, seperti media internet yang mudah diakses untuk mencari informasi maupun sebagai media hiburan; (5) ancaman pendatang baru; (6) potensi pasar yang masih terbuka luas; (7) media pengganti televisi seperti portal *online* dan Koran berpengaruh terhadap RBTV; (8) kekuatan tawar menawar pihak rumah produksi terhadap RBTV tergolong lemah; (9) kekuatan tawar menawar dari pihak media *agency* tergolong kuat.

Sementara kekuatannya antara lain: (1) RBTV memiliki SDM yang handal di bidangnya; (2) tanggung jawab dan kewenangan dari setiap jabatan yang ada di dalam struktur organisasi menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan; (3) setiap elemen yang ada di perusahaan mematuhi kebijakan, aturan, dan arahan yang ada di perusahaan; (4) RBTV memiliki program-program televisi yang menarik; (5) RBTV memiliki jangkauan siaran yang cukup luas; (6) daya saing harga pemasangan iklan di RBTV; (7) anggaran yang dikeluarkan untuk membuat dan menayangkan suatu program televisi sesuai dengan perencanaan; (8) RBTV memiliki kondisi keuangan yang baik, sehingga mampu menjalankan strategi dan operasional perusahaan; (9) proses produksi program dan berita dilakukan oleh RBTV sendiri; dan (10) memiliki sistem informasi manajemen yang diterapkan dalam perusahaan.

Dari sisi kelemahan antara lain: (1) program televisi, konten, iklan dan kualitas gambar yang dihasilkan belum maksimal; (2) peralatan teknis yang dimiliki masih minim, karena peralatan teknis yang dimiliki masih pada kelas B sesuai standar nasional; (3) promosi dan iklan yang ada di RBTV tidak terlalu banyak; (4) program RBTV belum mencakup semua kalangan, banyak menyajikan program-program untuk orang tua seperti berita dan tidak terlalu banyak menyajikan program untuk anak-anak; (5) RBTV belum melakukan inovasi di berbagai program-program televisinya.

Sesuai dengan hasil perhitungan matriks EFE dan IFE dengan total nilai faktor eksternal sebesar 3,330 dan total nilai nilai faktor internal sebesar 3,145 selanjutnya nilai tersebut dimasukan kedalam matriks internal-eksternal seperti yang terdapat pada Gambar 3 di bawah ini.

		Total Skor IFE			
		Kuat 3,0 – 4,0	Sedang 2,0 – 2,99	Lemah 1,0 – 1,99	
		4,03,145	3,0	2,0	1,0
Total Skor EFE	Tinggi 3,0 -4,0	I	II	III	
	Sedang 2,0 – 2,99	IV	V	VI	
	Rendah 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX	

Sumber : Data diolah, 2018.

Sumber : Data diolah, 2018.

Gambar 3. Matriks EFE dan IFE

Matriks IE tersebut menunjukan bahwa RBTv berada pada sel I. Pada matriks IE, jika perusahaan berada pada sel I, II, dan IV berarti bahwa perusahaan berada dalam kondisi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang dapat digunakan dalam kondisi yang demikian adalah strategi integrasi dan intensif.

Dari analisis matriks IE yang telah dilakukan, didapatkan beberapa alternatif strategi, yaitu strategi integrasi dan strategi intensif. Namun dalam industri jasa seperti industri media televisi, tidak semua alternatif strategi yang dapat digunakan. Alternatif strategi yang tidak dapat dilakukan dalam industri ini yaitu strategi integrasi ke depan (*forward integration*) dan strategi integrasi ke belakang (*backward integration*). Industri media televisi tidak memiliki distributor dalam penyaluran jasanya, karena siaran yang ditayangkan dapat langsung diterima oleh masyarakat. Begitu juga dengan strategi integrasi ke belakang, industri ini tidak memiliki bahan baku yang secara tetap dipasok. Oleh karena itu, strategi-strategi yang cocok diterapkan oleh RBTv yaitu strategi integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Strategi yang paling menarik dan terbaik untuk dilaksanakan RBTv menurut matriks tersebut adalah strategi pengembangan produk yang mendapatkan *total attractiveness scores* (TAS) sebesar **6,474**. Strategi pengembangan produk menurut David (2011) adalah upaya peningkatan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan produk atau jasa baru. Dalam

industri media televisi, produk atau jasa yang dihasilkan yaitu dalam bentuk program.

Strategi pengembangan produk sangat sesuai dilakukan dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal RBTB saat ini. Jika strategi pengembangan produk dilakukan hal ini akan meningkatkan penjualan maupun keuntungan. Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk (program) yang ada saat ini. Namun strategi pengembangan produk ini tidak mudah dilakukan, karena strategi ini memerlukan pengeluaran yang cukup besar untuk penelitian dan pengembangan produk tersebut.

Namun dalam hal ini strategi pengembangan produk adalah strategi pilihan terbaik yang dilakukan. RBTB dapat berangsur-angsur memperbaiki kualitas produk (program) dengan membuat program yang lebih kreatif dan beragam serta peralatan teknis, sehingga program-program yang ada dapat dinikmati oleh semua kalangan, program-program yang dibuat akan disukai oleh masyarakat serta kualitas gambar yang dihasilkan dapat lebih maksimal. Dengan menjalankan strategi pengembangan produk, RBTB diharapkan akan menjadi channel pilihan terbaik bagi masyarakat dari dominasi televisi lokal maupun nasional. Untuk strategi yang lebih rinci, RBTB dapat melakukan strategi *SO*, *ST*, *WO*, dan *WT* yang didapatkan dari analisis matriks *SWOT* pada tabel 3.5.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai perencanaan strategi media televisi dalam persaingan di industri media televisi lokal yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan: (1) strategi yang diterapkan RBTB saat ini untuk menghadapi persaingan dalam industri media televisi di provinsi Bengkulu adalah strategi integrasi (integrasi horizontal), dan strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk dan, pengembangan pasar); (2) RBTB memiliki posisi yang kuat secara internal dan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk menutupi kelemahan atau kekurangan yang ada, dan RBTB sudah mampu merespon peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternalnya dengan cukup baik. dengan kata lain, RBTB sudah mampu meminimalkan ancaman dengan memanfaatkan peluang yang ada; dan (3) strategi yang paling tepat untuk RBTB dalam menghadapi persaingan dalam industri media televisi yang semakin kompetitif di provinsi Bengkulu yaitu strategi pengembangan produk yang merupakan strategi yang paling baik untuk dijalankan dengan total *attractiveness scores* tertinggi.

Saran: (1) bagi penelitian lain yang hendak melakukan penelitian serupa atau penelitian selanjutnya hasil penelitian ini bisa dijadikan referensi sebagai penguat atau tambahan teori yang ada; dan (2) RBTB saat ini memiliki banyak kekuatan yang dapat memenangkannya untuk bersaing, namun keunggulan ini sebaiknya dipertahankan dan dikembangkan agar keunggulan ini dapat bersaing dalam jangka panjang. Peluang dalam lingkungan usaha ini juga cukup prospektif. Namun peluang-peluang tersebut harus dimanfaatkan dengan baik agar tidak direbut oleh pesaing. Begitu juga dengan kelemahan dan ancaman, yang harus diperbaiki dan diantisipasi dalam menghadapi lingkungan eksternal yang tidak dapat dikontrol.

RBTV diharapkan membuat program-program yang lebih kreatif dan mengikuti perkembangan sosial serta memperbaiki kualitas peralatan teknis dan teknologi broadcast secara berangsur-angsur.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2009. *Manajemen strategis: konsep* (edisi dua belas). Terjemahan oleh Donosunardi. 2009, Jakarta Salemba Empat.
- , *Strategic Management*, edisi 12 Jakarta: Salemba Empat David; Fournier dan Ddeighton, 1997; Pass dan Lowes, 1997; porter, 1980 dan 1985.
- Maharani, Z.B., Pratiwi, R., Annisa, Q., Ratnasari, D., Waluyo, S., Yandri, P., 2018, Strategi Pemasaran Industri Rumah Tangga Arang Tempurung Kelapa (Studi Kasus pada Industri Rumah Tangga Bapak Abdul Razak di Cimanggis, Ciputat, Tangerang Selatan), *Indonesian Journal of Economics Application*, Vol. 1, No. 1: 67-73.
- Paradise, R.N., Marisa, R., Putri, N., Utami, C.D., Istimal, I., 2018, Peta Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) Industri Arang Tempurung Kelapa di Kelurahan Muncul, Tangerang Selatan, *Indonesian Journal of Economics Application*, Vol. 1, No. 1: 51-60.
- Rangkuti, F. 2006, *Analisis SWOT Membelah Teknik Kasus Bisnis* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiono, (2008). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.