

PERENCANAAN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING MALANG TV SEBAGAI TELEVISI LOKAL DI KOTA MALANG

Della Ayunitasari

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Malang
dellaayunitasari@yahoo.com

Dosen Pemimbing

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.

ABSTRAK

Penelitian ini membahas perencanaan strategi dalam menghadapi persaingan dan mencapai keunggulan yang kompetitif pada Malang TV sebagai suatu unit bisnis yang bergerak pada industri televisi lokal di Kota Malang. Persaingan usaha yang semakin ketat saat ini menyebabkan perlu dilakukannya analisis lingkungan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang di hadapi agar mampu menetapkan strategi bersaing untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Perumusan strategi menggunakan matriks EFE, IFE, SWOT, IE, CPM, dan QSPM. Dari analisis matriks EFE dan IFE, menunjukkan bahwa Malang TV sudah mampu merespon peluang dan ancaman, serta memaksimalkan kekuatan dan menutupi kekurangan dengan baik. Selanjutnya pada matriks SWOT didapatkan beberapa alternatif strategi yang terdiri dari strategi SO, ST, WO, dan WT. Pada matriks IE didapatkan bahwa Malang TV berada pada sel V yang menunjukkan bahwa Malang TV berada pada kondisi menjaga dan mempertahankan. Hasil analisis QSPM menunjukkan bahwa strategi untuk mencapai keunggulan bersaing adalah strategi pengembangan produk.

Kata kunci: Analisis Lingkungan, IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, QSPM, Strategi Keunggulan Bersaing

STRATEGIC PLANNING OF MALANG TV IN IMPROVING ITS COMPETITIVE ADVANTAGE AS A LOCAL TELEVISION STATION IN MALANG

ABSTRACT

This study discusses the strategic planning of Malang TV in facing competition and achieving competitive advantage as a business unit working in local television industry in Malang. The increasingly tight business competition today requires an environmental analysis to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of a company to establish its competitive strategies to increase its competitive advantage. The strategic formulation of this study uses EFE, IFE, SWOT, IE, CPM, and QSPM matrices. Based on EFE and IFE matrices analysis, Malang TV has been able to respond to opportunities and threats. The company has also been able to maximize its strength and cover its weakness well. Based on the SWOT matrix analysis, some alternate strategies consisting of SO, ST, WO, and WT strategies are obtained. Based on the IE matrix, it is found that Malang TV is in cell V, indicating that the company is in holding and maintaining condition. The result of QSPM analysis shows that the appropriate strategy to achieve competitive advantage is product development.

Keywords: environmental analysis, IFE, EFE, CPM, IE, SWOT, QSPM, competitive advantage strategies

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini perkembangan media informasi berjalan seiring dengan berkembangnya teknologi yang semakin pesat. Media informasi terus berkembang dan sangat diperlukan setiap saat karena melalui media informasi masyarakat dapat mengetahui informasi yang sedang berkembang dan masyarakat dapat saling berinteraksi satu sama lain.

Melalui media informasi sebuah pesan dapat tersampaikan dengan baik jika media yang digunakan tepat kepada sasaran dan informasi yang disampaikan bermanfaat bagi narasumber dan target. Demikian pentingnya media informasi pada masa ini, dikarenakan melalui media informasi masyarakat dapat mengetahui informasi dan dapat bertukar pikiran serta berinteraksi satu sama lain.

Menurut Sobur (2006:29), media informasi adalah alat-alat grafis, fotografis atau elektronis untuk menangkap, memproses, dan menyusun kembali informasi visual. Media informasi sebagai alat untuk mengumpulkan dan menyusun kembali sebuah informasi sehingga menjadi bahan yang bermanfaat bagi penerima informasi. Jenis media informasi secara garis besar dibagi menjadi tiga yaitu media elektronik, media *online*, dan media cetak. Media informasi yang sangat efektif di semua lapisan masyarakat yaitu media elektronik khususnya media televisi.

Perkembangan televisi di Indonesia tidak kalah cepat dibandingkan negara lain khususnya di Asia. Siaran televisi di Indonesia pertama kali ditayangkan pada tanggal 17 Agustus 1962 oleh stasiun televisi pertama di Indonesia yaitu Televisi Republik Indonesia (TVRI) untuk meliput upacara peringatan hari Proklamasi di Istana Negara. Setelah selama hampir 30 tahun pertelevisian ini dimonopoli oleh stasiun televisi milik pemerintah yaitu TVRI, monopoli ini akhirnya

diakhiri oleh lahirnya stasiun televisi swasta.

Pada tanggal 10 Desember 1948, sejalan dengan Undang-Undang No.39 Tahun 1999 pasal 19 tentang Deklarasi Universal Hak-hak Asasi Manusia yang berbunyi : “Setiap orang berhak atas kebebasan mempunyai dan mengeluarkan pendapat, dalam hak ini termasuk kebebasan mempunyai pendapat dengan tidak mendapat gangguan dan untuk mencari, menerima dan menyampaikan keterangan dan pendapat dengan cara apapun juga dan dengan tidak memandang batas-batas”. Pasal ini kemudian dijadikan dasar menyusun sejumlah peraturan tentang hak-hak masyarakat yang salah satunya adalah Undang-Undang No.24 Tahun 1997 tentang penyiaran. Sejak jaman orde baru, kebebasan memiliki dan mengeluarkan pendapat tidak berjalan sebagaimana mestinya dikarenakan pada jaman tersebut terdapat Undang-Undang No.24 Tahun 1997 yang mengatur penyiaran di Indonesia.

Pada tahun 2002 dunia penyiaran yang dulunya lemah, telah bangkit dan berdiri dengan lahirnya

Undang – Undang No.32 Tahun 2002 tentang Penyiaran. terjadi perubahan dalam pengelolaan sistem penyiaran di Indonesia yaitu dibentuknya lembaga yang independen bernama Komisi Penyiaran Indonesia (KPI). Perusahaan swasta mulai berinvestasi di dunia penyiaran dan terjadi juga di daerah lokal. Televisi lokal hadir untuk mengangkat otonomi daerah yang memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk mengangkat potensi daerah melalui media penyiaran.

Kehadiran televisi lokal menambah variasi bagi masyarakat untuk mendapatkan hiburan, informasi, dan pendidikan karena mampu memberikan tayangan yang berbeda dibandingkan stasiun televisi nasional. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Penyiaran No.32 tahun 2002 yang lebih menitikberatkan pada partisipasi dan kontrol masyarakat serta pemberdayaan institusi lokal. Saat ini hampir semua acara stasiun televisi nasional tidak ada perbedaan, mulai dari berita politik, hiburan, film, sinetron, dan *variety show*. Banyak budaya luar yang kuat memasuki

stasiun televisi swasta nasional yang bekerja sama dengan televisi asing. Berbeda dengan televisi lokal yang membawa nilai-nilai luhur budaya dan mengangkat budaya dan kearifan lokal yang berkembang di masyarakat daerah. Masyarakat merasa lebih berminat dan tertarik ketika suatu program acara dikemas menayangkan peristiwa-peristiwa yang berhubungan erat dengan lingkungan masyarakat itu tinggal (Fachruddin, 2012:95).

Malang TV mendapat izin resmi menjadi stasiun televisi pada Januari 2004. Selama beberapa bulan, Malang TV masih mengudara dengan hanya gambar dan tulisan diam (*still*) dengan disertai *backsound*. Sejak September 2004, Malang TV sudah memproduksi acara sendiri untuk disiarkan. Saat ini, Malang TV mampu melengkapi tayangan program mulai pukul 06:00 sampai dengan 24:00.

Setelah Malang TV mejadi televisi lokal sampai saat ini, persoalan yang dihadapi Malang TV adalah ketersediaan sumber daya yang memadai, berkompeten, serta dari segi finansial yang dimiliki. Keterbatasan ini menjadi salah satu

faktor kurangnya jaminan kualitas produksi program yang lebih baik dan memiliki nilai jual. Malang TV adalah salah satu stasiun televisi lokal yang membawa nilai-nilai luhur budaya, mengangkat budaya dan kearifan lokal yang berkembang di masyarakat daerah. Hal ini adalah suatu kelebihan dari Malang TV karena semua program siaran yang dimiliki Malang TV murni tentang seputar Malang Raya. Hal tersebut menjadikan Malang TV dengan motto yaitu “*Dari warga Malang untuk warga Malang*”. Namun pada kenyataannya, program acara Malang TV yang sudah berjalan selama ini kurang memiliki nilai daya jual yang tinggi, sehingga tidak dapat menarik perhatian masyarakat dan khususnya pengusaha-pengusaha iklan untuk mengiklankan produknya di Malang TV.

Diikuti dengan berkembangnya stasiun televisi lokal baru di wilayah Malang yaitu Bios TV, RTV, Dhamma TV, Arema TV, Gajayana TV, ITV Malang STT RRI, ATV Batu, JTV, Batu TV, Malang TV, MHTV, UB TV, CRTV, dan Tahfidz TV menyebabkan tingkat persaingan di industri pertelevisian

lokal ini semakin ketat. Persaingan televisi lokal tidak hanya dengan televisi lokal lainnya di wilayah Malang, namun juga dengan televisi swasta nasional dan televisi berbayar atau televisi kabel. Hal ini membuat pelaku industri televisi lokal harus semakin kreatif dan cerdas dalam menciptakan konten-konten acara agar dapat merebut simpati pemirsa televisi di wilayah Malang. Diperlukan perancangan dan persiapan perumusan strategi yang efektif di semua aspek manajemen perusahaan merupakan tantangan yang harus dihadapi Malang TV untuk mampu memunculkan keunggulan bersaing. Hal ini dilakukan agar tujuan Malang TV dapat tercapai serta dapat bersaing dengan televisi lokal maupun televisi swasta nasional di wilayah Malang.

Malang TV harus tanggap menanggapi ancaman dari berbagai faktor dan persaingan ditengah menghadapi jumlah pesaing yang semakin banyak di bidang industri televisi lokal dengan melakukan perumusan strategi keunggulan bersaing. Strategi yang diterapkan perlu dikaji ulang untuk mempertahankan pertumbuhan dan

pengembangan usaha. Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa perlu dilakukannya penelitian tentang **“PERENCANAAN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING MALANG TV SEBAGAI TELEVISI LOKAL DI KOTA MALANG”**. Dengan analisis yang tepat, diharapkan dapat menghasilkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kekuatan, memperbaiki dan mengurangi kekurangan, memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman agar Malang TV dapat mencapai tujuannya.

METODE PENELITIAN

Menurut jenis pendekatan penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Metode deskriptif kualitatif menurut Moeleong (2011) merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Penggunaan jenis penelitian deskriptif kualitatif dalam penyusunan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing.

Penelitian ini dimaksudkan menganalisis keadaan lingkungan internal serta lingkungan eksternal Malang TV, kemudian dengan ketersediaan data yang terkumpul akan diteliti dan dianalisis untuk menghasilkan solusi atas pemecahan masalah mengenai strategi bersaing perusahaan diantara pesaing Malang TV.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara peneliti dengan manajemen perusahaan. Sedangkan data sekunder yang digunakan adalah laporan beserta dokumen-dokumen lain yang mampu mendukung proses penelitian.

Teknik perumusan strategi yang digunakan dengan menggunakan tiga tahap yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

HASIL PENELITIAN

Matriks EFE

Key Eksternal Factors	Bobot	Rating	Skor
Peluang <i>(Opportunities)</i>			
1. Kerja sama dengan perusahaan iklan nasional	0,10	4	0,40
2. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi	0,15	4	0,60
3. Banyaknya pendatang baru di Malang Raya	0,06	3	0,18
4. Pemanfaatan teknologi yang berkembang	0,08	3	0,24
5. Kerja sama dengan pemerintah daerah	0,06	3	0,18
Total Peluang			1,60
Ancaman <i>(threats)</i>			
1. Perencanaan revisi UU tentang perubahan televisi analog menjadi televisi digital	0,10	1	0,10
2. Persaingan yang	0,08	2	0,16

ketat di masa depan	0,09	2	0,18
3. Media informasi <i>online</i> menjadi pengganti televisi lokal	0,10	1	0,10
4. Pengaruh budaya luar negeri	0,09	2	0,18
5. Menyesuaikan perkembangan teknologi untuk mengganti peralatan baru secara terus-menerus			
Total Ancaman			0,72
Total	1,0		2,32

Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan hasil analisis data pada matriks EFE di atas maka dapat diketahui bahwa total nilai akhir dari Matriks EFE Malang TV pada tabel diatas sebesar 2,32 yang menggambarkan kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang baik dalam merespons peluang namun tetap wasapada terhadap ancaman yang ada. Malang TV mampu mengembangkan faktor-faktor eksternal untuk mencapai misi dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Matriks IFE

Key Internal Factors	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (Strength)			
1. Peralatan dan teknologi terbaru	0,07	3	0,21
2. Memiliki program acara yang beragam	0,07	3	0,21
3. Program siaran yang disajikan oleh Malang TV 100% menggali potensi daerah di Malang Raya dan inilah yang menjadi keunikan dibandingkan pesaing.	0,12	4	0,48
4. Memiliki jam siaran yang tetap	0,08	4	0,32
5. Memiliki <i>image</i> yang kuat dibenak masyarakat	0,05	3	0,15
6. Memiliki banyak program yang berinteraksi langsung dengan masyarakat	0,07	3	0,21

Total Kekuatan			1,58
Kelemahan (Weakness)			
1. Pengiklan belum tentu tertarik dengan potensial kebudayaan Malang yang menarik	0,07	1	0,07
2. Tidak memiliki alat pengukur <i>rating</i>	0,08	2	0,16
3. Hanya mengandalkan dana iklan	0,08	2	0,16
4. Kurangnya inovasi program acara	0,05	2	0,10
5. Kurang pembaharuan informasi Malang TV di media sosial	0,08	1	0,08
6. Kurangnya program acara hiburan untuk anak-anak	0,06	2	0,12
7. Kurangnya sumber daya manusia	0,05	2	0,10
8. Program siaran diulang-ulang			

Total Kelemahan		0,86
Total	1,0	2,44

Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan hasil analisis data pada matriks IFE di atas maka dapat diketahui bahwa total nilai akhir dari Matriks IFE Malang TV pada tabel di atas sebesar 2,44 yang menggambarkan kondisi lingkungan internal perusahaan yang cukup baik dan Malang TV mampu mengembangkan faktor-faktor internal untuk mencapai misi dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Matriks CPM

Faktor Keberhasilan Pesaing	Bobot	Malang TV		Batu TV		MHTV (Media Utama Televisi)	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
1. Peralatan dan teknologi terbaru	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
2. Program acara beragam	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
3. Program siaran menggali potensi daerah Malang	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24
4. Memiliki jam siaran yang tetap	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
5. Memiliki <i>image</i> kuat dibenak masyarakat	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05
6. Memiliki program yang berinteraksi dengan masyarakat	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
7. Pengiklan belum tertarik dengan potensial Malang	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
8. Tidak memiliki pengukur rating	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
9. Hanya mengandalkan dana iklan	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08
10. Kurangnya inovasi program acara	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
11. Kurangnya pembaharuan informasi di media sosial	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
12. Kurangnya acara untuk anak-anak	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
13. Kurangnya sumber daya manusia	0,06	2	0,12	2	0,12	1	0,06
14. Program siaran diulang-ulang	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Total	1,00		2,44		2,10		1,87

Sumber: Data diolah (2017)

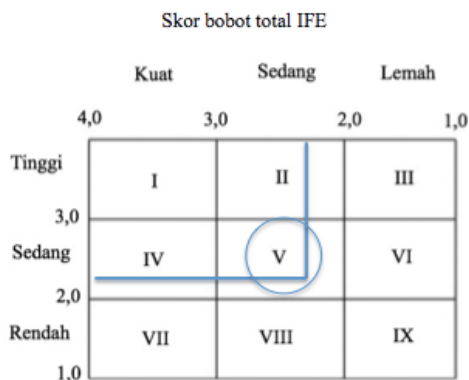
Hasil analisis CPM dalam tabel yang diperoleh, MHTV memperoleh total skor 1,87; Batu TV memperoleh total skor 2,10; dan

Malang TV memperoleh total skor 2,44. Malang TV bukan lebih baik dari dua perusahaan lainnya. Angka hanya menggambarkan kekuatan relatif perusahaan, tujuannya untuk mengevaluasi informasi dalam cara yang memiliki arti yang dapat membantu pengambilan keputusan. Dalam menyikapi persaingan dengan beberapa televisi lokal tersebut, Malang TV harus cepat mengatasi resiko yang akan terjadi.

Analisis CPM Malang TV memperlihatkan perusahaan terlihat unggul dalam program acara yang berinteraksi dengan masyarakat, jam siaran tetap, dan lebih menggali potensi daerah Malang Raya dibandingkan dengan Batu TV dan MHTV. Sisi target pasar, peralatan dan teknologi, Malang TV setara atau sama dengan televisi lokal lainnya. Jumlah sumber daya manusia, dana iklan, *image* dibenak masyarakat untuk MHTV lebih rendah dibandingkan Malang TV dan Batu TV. Media pemasaran Malang TV lebih tidak ter *update* dibandingkan dengan MHTV dan Batu TV.

Tahap Pencocokan

Matriks IE



Sumber: Data diolah (2017)

Dari hasil analisis Matriks IE, Malang TV berada dalam sel V. Perusahaan masuk dalam sel V berada pada divisi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), dimana dalam divisi ini terdapat beberapa alternatif pilihan strategi yang dapat dijalankan oleh Malang TV, yaitu :

1. Strategi penetrasi pasar (*market penetration*), bertujuan agar perusahaan mampu meningkatkan pangsa pasar melalui usaha pemasaran yang maksimal.
2. Strategi pengembangan produk (*product development*), bertujuan agar perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada dan kekuatan yang dimiliki melalui pengembangan produk yang

sudah ada.

Matriks SWOT

	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan dan teknologi canggih 2. Program acara beragam 3. Program siaran yang disajikan oleh Malang TV 100% menggali potensi daerah di Malang raya dan inilah yang menjadi keunikan dibandingkan pesaing. 4. Memiliki jam siaran yang tetap 5. <i>Image</i> yang kuat dibareng masyarakat 6. Memiliki program yang berinteraksi langsung dengan masyarakat 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengiklan belum tentu tertarik dengan potensial kebudayaan Malang yang menarik 2. Tidak memiliki alat pengukur rating 3. Hanya mengandalkan dana iklan 4. Kurangnya inovasi program acara 5. Kurang pembaharuan informasi Malang TV di media sosial 6. Kurangnya program acara hiburan untuk anak-anak 7. Kurangnya sumber daya manusia 8. Program siaran diulang-ulang
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja sama dengan perusahaan iklan nasional 2. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi 3. Banyaknya pendatang baru di Malang Raya 4. Pemanfaatan teknologi yang berkembang 5. Kerja sama dengan pemerintah daerah 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas program siaran untuk mempertahankan pemirsa (S1, S4, S6, O4) 2. Menggunakan <i>brand image</i> untuk menarik pemirsa dari pendatang baru (S5, O3) 3. Meningkatkan kualitas program siaran yang menarik perusahaan pengiklan dan pemerintah daerah untuk bekerja sama. (S2, S3, O1, O2, O5) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi untuk menarik perusahaan pengiklan dan pemerintah daerah (W3, O1, O2, O5) 2. Menciptakan program siaran baru yang inovatif dan perbanyak program hiburan untuk anak-anak yang mendidik (W4, W6, W8, O4) 3. Memaksimalkan pengenalan program siaran melalui media sosial (W5, O4) 4. Meningkatkan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang kreatif (W7, O3)
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan revisi UU tentang perubahan televisi <i>analog</i> menjadi televisi <i>digital</i> 2. Pesaingan yang ketat di masa depan 3. Media informasi <i>online</i> menjadi pengganti televisi lokal 4. Pengaruh budaya luar negeri 5. Menyesuaikan perkembangan teknologi untuk mengganti peralatan baru secara terus menerus 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat <i>image</i> yang telah terbentuk (S5, T4) 2. Membuat media informasi <i>online</i> Malang TV yang <i>update</i> informasi tentang Malang Raya (S1, T3) 3. Membuat program acara tentang budaya dengan menyesuaikan perkembangan sosial (S3, T2) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan efisiensi biaya (W2, T5) 2. Menggali potensial lokal Malang untuk bahan program acara yang unik dan menarik (W1, T2) 3. Mendongkrak pendapatan iklan secara maksimal (W3, T5)

Sumber: Data diolah (2017)

Dari matriks SWOT di atas, dapat digunakan sebagai dasar untuk posisi perusahaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Malang TV untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan.

Tahap Keputusan

Matriks QSPM

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

merupakan alat analisis yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif.

Malang TV dapat menghitung tingkat daya tarik relatif perusahaan terhadap masing-masing pilihan strategi yang terpilih paling cocok menurut alat analisis dengan menggunakan matriks QSPM yakni:

Critical Success Factor	Bobot	Pengembangan Produk (Product Development)		Penetrasi Pasar (Market Penetration)	
		AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (Strength)					
1. Peralatan dan teknologi terbaru	0,07	4	0,28	4	0,28
2. Memiliki program acara yang beragam	0,07	4	0,28	4	0,28
3. Program siaran 100% menggali potensi Malang	0,12	4	0,48	3	0,36
4. Memiliki jam siaran yang tetap	0,08	4	0,32	4	0,32
5. Memiliki image yang kuat dibenak masyarakat	0,05	4	0,20	4	0,20
6. Memiliki banyak program yang berinteraksi langsung dengan masyarakat	0,07	4	0,28	4	0,28
Skor Total Kekuatan			1,84		1,72
Kelemahan (Weakness)					
1. Pengiklan belum tentu tertarik dengan potensial kebudayaan Malang yang menarik	0,07	3	0,21	2	0,14
2. Tidak memiliki alat pengukur rating	0,07	2	0,14	3	0,21
3. Hanya mengandalkan dana iklan	0,08	4	0,32	3	0,24
4. Kurangnya inovasi program acara	0,08	4	0,32	2	0,16
5. Kurang pembaharuan informasi Malang TV di media sosial	0,05	4	0,20	4	0,20
6. Kurangnya program acara hiburan untuk anak-anak	0,08	4	0,32	2	0,16
7. Kurangnya sumber daya manusia	0,06	3	0,18	2	0,12
8. Program siaran diulang-ulang	0,05	4	0,20	2	0,10
Skot Total Kelemahan			1,89		1,33
Peluang (Opportunities)					
1. Kerja sama dengan	0,10	3	0,30	4	0,40

perusahaan iklan Nasional					
2. Meningkatnya pertumbuhan ekonomi	0,15	4	0,60	4	0,60
3. Banyaknya pendatang baru di Malang Raya	0,06	3	0,18	4	0,24
4. Pemanfaatan teknologi yang berkembang	0,08	4	0,32	3	0,24
5. Kerja sama dengan pemerintah daerah	0,06	3	0,18	4	0,24
Skor Total Peluang			1,58		1,72
Ancaman (Threats)					
1. Perencanaan revisi UU tentang perubahan televisi analog menjadi digital	0,10	-	-	-	-
2. Persaingan yang ketat di masa depan	0,08	4	0,32	4	0,32
3. Media informasi online menjadi pengganti televisi lokal	0,09	3	0,27	3	0,27
4. Pengaruh budaya luar negeri	0,10	4	0,40	2	0,20
5. Menyesuaikan perkembangan teknologi untuk mengganti peralatan baru secara terus-menerus	0,09	3	0,27	2	0,18
Skor Total Ancaman			1,26		0,97
Total			65,7		57,4

Sumber: Data diolah (2017)

Hasil perolehan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) pada Malang TV menunjukkan bahwa total pada strategi pengembangan produk (65,7) lebih unggul dibandingkan dengan Total Skor Daya Tarik dari strategi penetrasi pasar (57,4).

Strategi pengembangan produk yang akan diterapkan Malang TV dalam meningkatkan keunggulan bersaing yaitu dengan membuat inovasi-inovasi program siaran dan lebih menggali potensi kota Malang agar masyarakat dan pendatang baru jika ingin memperoleh informasi seputar Malang Raya dapat menonton program siaran Malang TV yang memberikan informasi secara lengkap. Pengembangan

produk yang dilakukan Malang TV saat ini masih kurangnya inovasi sehingga masing-masing mengulang-ulang siaran yang sebelumnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil skor bobot Matriks EFE ditemukan bahwa peluang memiliki nilai skor bobot sebesar 1,60 dan ancaman sebesar 0,72. Hal tersebut menunjukkan kondisi eksternal Malang TV yang baik dalam merespons peluang namun tetap waspada terhadap ancaman yang ada. Sedangkan hasil skor bobot Matriks IFE ditemukan bahwa Malang TV memiliki kekuatan dengan skor bobot 1,58 dan kelemahan dengan skor bobot 0,86. Hal tersebut menunjukkan kondisi internal Malang TV yang baik dan Malang TV mampu mengembangkan faktor-faktor internal untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

2. Hasil analisis persaingan dengan menggunakan Matriks Profil Kompetitif (CPM) menunjukkan nilai persaingan antar televisi lokal di Malang sebagai berikut: Malang TV (2,44), Batu TV (2,10), dan MHTV (1,87). Hal ini menunjukkan bahwa Malang TV masih unggul dibandingkan dengan televisi lokal yang memiliki karakteristik sama di Malang.
3. Analisis Matriks IE pada Malang TV menghasilkan 2 strategi alternatif yaitu Strategi Pengembangan Produk dan Strategi Penetrasi Pasar.
4. Analisis QSPM digunakan dalam menganalisa beberapa alternatif strategi yang dipilih untuk satu strategi umum yang tepat dan sesuai dengan kondisi Malang TV. Berdasarkan hasil analisis, menunjukkan bahwa strategi bersaing yang tepat dalam meningkatkan keunggulan bersaing yaitu **Strategi Pengembangan Produk** dengan nilai sebesar 65,7.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan beberapa saran untuk Malang TV dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan antara lain:

1. Malang TV perlu bekerja sama dengan media cetak, televisi berlangganan atau kabel, dan juga mengencarkan media *online* agar memperluas promosi programnya dan mempertahankan eksistensinya sebagai televisi lokal.
2. Malang TV diharapkan melakukan perkembangan program siaran dengan membuat program mengkombinasikan gaya hidup penonton saat ini dengan konten lokal Malang. Contohnya melakukan pengembangan dalam program kuliner yang dimiliki Malang TV agar lebih menarik karena banyak makanan khas kota Malang yang belum dibahas oleh Malang TV (yaitu oleh-oleh kekinian, bakso, makanan pedas khas Malang, dll) karena kota Malang setiap tahunnya memiliki pendatang baru dari luar kota yang ingin mengetahui apa saja yang perlu dikunjungi dan juga dapat meningkatkan pemasaran UKM (Usaha Kecil Menengah) yang terdapat di kota Malang. Contoh lainnya program siaran yang memberi informasi tentang penginapan ketika liburan di kota Malang, terus meng-*update* informasi tempat wisata terbaru.
3. Lebih banyak perekrutan sumber daya Malang TV khususnya penyiar atau presenter program siaran agar penonton tidak jenuh dan meningkatkan ketertarikan penonton.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, Sanusi. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Salemba Empat, Jakarta.

Ayuningtyas, Risa & Gunawan Alif. 2009. *Strategi Metro TV: Menghadapi Persaingan di Industri Pertelevision Nasional*. Jakarta.

- Badan Pusat Statistik Kota Malang. 2017. *Jumlah Penduduk kota Malang*. di akses pada 23 April 2017. <<https://malangkota.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/43>>.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Malang. 2017. *Jumlah Penduduk kabupaten Malang*. di akses pada 23 April 2017. <<https://malangkab.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/620>>.
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Laju Inflasi Indonesia Tahun 2012-2016*. di akses pada 23 April 2017. <<https://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/907>>.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta.
- Dinas Komunikasi dan Informatika. 2017. *Data Televisi di Kota Malang*. Malang.
- Pearce, John A & Richard B Robinson. 2013. *Manajemen Strategis*. Salemba Empat, Jakarta.
- Fachruddin, Andi. 2012. *Dasar-Dasar Produksi Televisi (Produksi Berita, Feature, Laporan Investigasi, Dokumenter, dan Teknik Editing)*. Kencana Prenada Media Grup, Jakarta.
- Hasibuan, Zainal A. dan Agus Sunarto. 2007. *Model Perencanaan Strategi Sistem Informasi pada Industri Penyiaran Televisi dengan Pendekatan Blue Ocean Strategy dan Balanced Scorecard*. Jurusan Sistem Informasi MTI UI, Jakarta.
- Hunger, J. David & Thomas L Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Riset Panduan Penelitian Bidang Bisnis dan Sosial Edisi Kedua*. Ekosiana, Yogyakarta.
- McQuail, Denis. 2011. *Teori Komunikasi Massa McQuail Edisi 6 Buku 1*. Salemba Humanika, Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Morissan. 2009. *Manajemen Media Penyiaran: Strategi mengelola Radio dan Televisi*. Prenada Media Group, Jakarta.
- Murfianti, Fitri. 2014. *Perencanaan Strategis*

- Pengembangan TV Kampus ISI Surakarta sebagai Televisi Seni dan Budaya.* Fakultas Seni Rupa dan Desain ISI Surakarta, Surakarta.
- Porter, Michael, E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*. Karisma Publishing Group, Tangerang.
- Republik Indonesia. 2002. *Undang-Undang No.32 Tentang Penyiaran*. Sekretariat Negara, Jakarta.
- Sobur, Alex. 2006. *Semiotika Komunikasi*. Rosdakarya, Bandung.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Wijaya, Bambang Sukma. 2009. *Perkembangan TV Berbayar dan Implikasi Kepemilikan Asing Di Indonesia: Studi Kasus Astro TV*. Universitas Bakrie, Jakarta.
- Wiska, M Adila & Syukri Lukman. 2013. *Perencanaan Strategik Media Televisi dalam Persaingan di Industri Media Televisi Lokal (Studi pada PT. Padang Media Televisi)*. Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang, Padang.
- Xu, Xuexin, W. Wayne Fu, & Joseph D. Straubhaar. 2013. *National Self-Sufficiency in Broadcast Television Programming: Examining the Airtime Shares of Homemade versus U.S.-Made Programs*. The University of Texas, USA.
- Yanich, Danilo . 2010. *Does Ownership Matter? Localism, Content, and the Federal Communications Commission*. University of Delaware, US.

