

EVALUASI DAN REKOMENDASI STRATEGI BISNIS PADA DIVISI LPP-TVRI

Hartiwi Prabowo¹; Pona Nurhanka²; Sri Budi Utami Nur Hasanah³

^{1,2,3} Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Nusantara
Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
Hartiwi2200@binus.ac.id

ABSTRACT

TVRI represent of the first television station in Indonesia. In this time TVRI not yet able to serve any event enthused by people. In the effort improving returning competitiveness of TVRI station in industrial television sector, needed business strategy which capable to accommodate and anticipate change of technological growth that happened quickly and the economic globalization. Research was done to give suggestion at the development of division and broadcast. The purpose of this research is to evaluate business strategy which have been done and propose business strategy which can improve company competitiveness. Analysis techniques which used were Internal External matrix, SWOT matrix, matrix of Grand Strategy, and QSPM matrix. Result of research by evaluate internal condition of company and analyzing of factor external which related, business strategy which appropriate for LPP TVRI is product development strategy. Expected, LPP TVRI will increase new events that more innovative and creative so that able to become pre-eminent event program for TV beholder/audience.

Keywords: evaluate, recommendation, business strategy, TVRI

ABSTRAK

TVRI merupakan stasiun televisi yang pertama di Indonesia. Saat ini TVRI belum mampu menyuguhkan beragam acara yang diminati masyarakat. Dalam upaya meningkatkan kembali daya saing stasiun TVRI di sektor industri pertelevisian, diperlukan strategi bisnis yang mampu mengakomodasi dan mengantisipasi perubahan perkembangan teknologi yang terjadi secara cepat dan globalisasi ekonomi. Penelitian dilakukan untuk memberi usulan pada divisi pengembangan dan penyiaran. Tujuan penelitian untuk mengevaluasi strategi bisnis yang telah dilakukan dan mengusulkan strategi bisnis yang dapat memperbaiki daya saing perusahaan. Teknik analisis yang digunakan matriks Internal Eksternal, matriks SWOT, matriks Grand Strategy, dan matriks QSPM. Hasil penelitian dengan mengevaluasi kondisi internal perusahaan dan menganalisis faktor eksternal yang terkait, strategi bisnis yang sesuai untuk LPP TVRI adalah strategi pengembangan produk. Diharapkan, LPP TVRI akan menambah acara-acara baru yang lebih inovatif dan kreatif sehingga mampu menjadi program acara unggulan bagi pemirsa TV.

Kata kunci: evaluasi, rekomendasi, strategi bisnis, TVRI

PENDAHULUAN

TVRI merupakan stasiun televisi yang pertama di Indonesia. Seharusnya sebagai televisi tertua di Indonesia dapat menampilkan program acara unggulan yang dinantikan masyarakat. Namun kenyataannya TVRI tidak mampu menyuguhkan beragam acara yang diminati masyarakat. Sehingga minat masyarakat terhadap TVRI pun menurun (<http://www.kabarindonesia.com/berita>).

Begitu juga dengan pemberitaannya. Untuk daerah Jabotabek, mungkin tidak kalah dengan TV swasta. Namun, berita dari daerah sangat tertinggal karena belum memanfaatkan teknologi layaknya TV swasta. Manajemen penyiarannya pun masih kurang profesional dan terkesan kurang terencana. Permasalahan yang dihadapi TVRI begitu banyak. Siapapun yang duduk di jajaran Dewan Pengawas serta jajaran Direksi sangat sulit untuk menyelesaikannya (<http://www.bintang-indonesia.com>).

Program Berita TVRI, walaupun sudah menggunakan seperempat tranponder untuk mengirim berita, namun bagi TVRI daerah yang belum memiliki SNG menjadi sebuah masalah. Akibatnya, TVRI daerah yang tidak memiliki SNG tidak memiliki kesempatan untuk mengirim berita aktual dari daerah tersebut. SNG merupakan sebuah piranti untuk Transmisi Satellite yang portable, dalam artian lebih praktis untuk berpindah tempat (*mobile*) maupun praktis untuk proses instalasi dan uninstal. Ibarat sebuah lampu senter dan cermin, SNG merupakan senternya dan satelit merupakan cermin (untuk memantulkan) dan pantulannya diterima oleh perangkat penerimanya (biasa disebut *ground segment*) untuk kemudian diproses di *Master Control Room* (MCR). SNG biasa digunakan saat siaran 'live' dari luar studio. Jadi, ketika *live event* berlangsung, SNG mengirimkan sinyal Audio-Videomelalui satelit (*uplink*) untuk diterima (*downlink*) di studio sebelum dipancarkan kembali ke seluruh stasiun Transmisi daerah.

Pengambilan data yang dilakukan oleh ABG Nielsen dilakukan melalui dua sistem, yaitu *on-line* dan *off-line*. Kota-kota besar seperti Jakarta dan Bodetabek, Surabaya dan Gerbangkertasila serta Bandung telah beralih penuh ke teknologi seri TVM5® dengan sistem *on-line*, sementara ketujuh kota lainnya yang masih berada pada sistem *off-line* akan beralih teknologi mulai tahun 2008.

Tabel 1 Rating-rating TV

Rating	TV	Persentase
1	SCTV	20,1%
2	Indosiar	15,8%
3	RCTI	14,5%
4	Trans TV	12,6%
5	TPI	11,7%
6	Trans 7	7,6%
7	Global TV	5,5%
8	AnTV	4,3%
9	TV One	3,5%
10	Metro TV	1,7%
11	TVRI	0,7%

Sumber: Nielsen (2008)

Dan berbagai pemikiran tentang keberadaan TVRI kedepan, peneliti lebih memilih pada arah pemikiran untuk menjadikan TVRI sebagai televisi publik dengan pendekatan konsep pemasaran, khususnya strategi pemasaran. TVRI yang memiliki aset besar dan daya jangkauan siarannya yang nasional, sangat memungkinkan untuk bisa melayani publik seluas-luasnya. Permasalahan yang akan dievaluasi adalah faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mendukung TVRI sebagai televisi

publik dan rekomendasi implementasi strategi bisnis ke dalam strategi strategi pemasaran yang dapat dilakukan TVRI dalam menghadapi berbagai isu pro dan kontra untuk menjadikan dirinya sebagai televisi publik.

Di usianya yang ke-46, rakyat Indonesia berharap TVRI mampu menampilkan yang terbaik untuk masyarakat sesuai dengan moto TVRI, yaitu Mencerdaskan Kehidupan Bangsa.(redaksi@kabarindonesia.com). LPP TVRI mempunyai segmen yang luas dalam segi penyiaran, maka peneliti membatasi penelitian hanya dari strategi pengembangan usaha dan strategi penyiaran. Dalam penelitian, rumusan masalah yang ada adalah: apa saja kekuatan dan kelemahan pada LPP TVRI?, bagaimana kemampuan LPP TVRI untuk merespon peluang dan ancaman faktor eksternal?, dan strategi bisnis apa yang dapat digunakan LPP TVRI agar dapat bersaing dalam pertelevisian di masa yang akan datang?.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pada faktor internal LPP TVRI; menganalisis kemampuan LPP TVRI untuk merespon peluang dan ancaman pada faktor eksternal perusahaan; dan merumuskan strategi bisnis yang dapat dipergunakan agar dapat bersaing dalam pertelevisian di masa yang akan datang dan rekomendasi implikasi strategi bisnis baru.

Pengertian Strategi Bisnis

Menurut Hariadi (2003: 34), strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut. Sedangkan menurut Tunggal, Aw (2004: 121) menyatakan strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikordinasi dan ditopang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Jadi, strategi bisnis adalah penentuan tentang bagaimana perusahaan akan bersaing dalam bisnis tertentu dan menempatkan dirinya di antara saingannya.

Pengertian Manajemen Strategi

Robbins dan Coulter (2002: 198) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis membutuhkan seluruh fungsi manajemen, yaitu strategi sebuah organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikontrol.

Peranan Manajemen Strategi

Penerapan manajemen yang strategis dalam sebuah perusahaan akan menciptakan sebuah sistem yang baik dan teratur. Apabila sistem ini diterapkan pada sebuah perusahaan retail maka akan menghasilkan sebuah sistem yang teratur sekaligus akan mendorong angka penjualan (Alianto, Hendra, Penerapan Manajemen Strategis pada PT Optik XYZ, *Jurnal BEE-Sisfo*, 02 (1), Juni 2005).

Di sebuah lingkungan yang dinamis dan tidak menentu, peranan manajemen strategis penting karena manajemen tersebut mampu memberikan para manajer sebuah sarana yang sistematis dan menyeluruh untuk menganalisis lingkungan, menilai kekuatan organisasi, dan mengidentifikasi peluang dengan mengembangkan dan memanfaatkan keunggulan kompetitif. Penggunaan manajemen strategis tidak hanya oleh organisasi bisnis yang mencari laba tetapi mencakup juga badan pemerintah, rumah sakit, sekolah, dan organisasi nirlaba lainnya (Evy Herawaty, Pentingnya Manajemen Strategis, *Jurnal CompAct*, 01, (1), Mei 2004).

Strategi-strategi Alternatif yang Dijalankan

Tabel 2 Strategi Korporatif

Strategi	Definisi
1. Integrasi ke depan	1. Memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
2. Integrasi ke belakang	2. Mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok..
3. Integrasi horizontal	3. Mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas para pesaing.
4. Penetrasi Pasar	4. Mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar.
5. Pengembangan Pasar	5. Memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.
6. Pengembangan Produk	6. Mencoba meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru
7. Diversifikasi Konsentrik	7. Menambah produk atau jasa baru, tetapi masih terkait.
8. Diversifikasi Konglomerat	8. Menambah produk atau jasa baru, yang tidak terkait, untuk para pelanggan baru
9. Diversifikasi Horizontal	9. Menambah produk atau jasa baru, tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada
10. Rasionalisasi Biaya	10. Merestrukturisasi dengan cara mengurangi biaya dan aset agar bisa meningkatkan penjualan dan keuntungan
11. Diversifikasi	11. Menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi
12. Likuidasi	12. Menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai dengan nilainya yang terlihat

Sumber: David (2004: 233)

Tahapan Perencanaan Strategi Bisnis

Visi Bisnis

Menurut David (2004: 84), pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar, "Ingin menjadi apakah kita?". Pernyataan ini haruslah singkat, sebaiknya dalam satu kalimat dan dibuat berdasarkan masukan dari sebanyak dari sebanyak mungkin manager. Visi bisnis adalah keadaan masa depan suatu organisasi yang mungkin terjadi dan diinginkan, yang mencakup tujuan-tujuan khusus.

Jadi, visi merupakan suatu cita-cita tentang keadaan di masa datang, yang diinginkan untuk terwujud oleh seluruh personil perusahaan seluruh lapisan, punya banyak cabang, dan tersebar di seluruh wilayah. Cita-cita masa depan yang ada dalam pendiri yang kira-kira mewakili seluruh anggota perusahaan.

Misi Bisnis

Menurut David (2004: 88), pernyataan misi harus menjawab pertanyaan, "Apakah bisnis kita?". Misi bisnis adalah dasar untuk membuat prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja. Misi bisnis merupakan titik awal untuk merancang struktur managerial. Misi lebih terkait dengan perilaku masa kini.

Menurut Pearce dan Robinson (2003: 3), pernyataan misi adalah amanat yang didesain untuk memenuhi harapan-harapan semua pihak yang berhubungan dengan perusahaan (*stakeholder*) atas

kinerja perusahaan tersebut dalam jangka panjang. Jadi, misi adalah alasan mengapa perusahaan itu didirikan yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain.

Visi dan misi memberi para manajer kesatuan arah yang melebihi kepentingan pribadi, kepentingan sempit, dan sementara. Visi dan misi menegaskan nilai dan tujuan yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak di luar perusahaan, yang akhirnya menguatkan komitmen perusahaan.

Mengenal Faktor Internal

Faktor internal dibagi terdiri dari sebagai berikut. Pertama, aspek pemasaran. Definisi pemasaran menurut Kotler (2005: 10) memiliki 2 definisi, yaitu definisi secara sosial dan manajerial. Secara sosial, pemasaran adalah proses sosial yang dengan proses itu individu dan kelompok mendapat apa yang mereka butuhkan dan inginkan, dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain. Sedangkan secara manajerial, pemasaran adalah seni dan ilmu untuk memilih pasar sasaran serta mendapatkan, mempertahankan, dan menambah jumlah pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan pengkomunikasian nilai pelanggan yang unggul. Pada analisis pengembangan bisnis, analisis dari aspek ini mencakup penentuan segmen, target, dan posisi produk pada pasarnya. Kajian untuk mengetahui konsumen potensial seperti perihal sikap, perilaku serta kepuasan mereka atas produk. Menentukan strategi, dan kebijakan pemasaran. Program pemasaran yang akan dilaksanakan.

Kedua, aspek SDM. Kekuatan dan kelemahan aspek SDM perusahaan dapat diperoleh melalui informasi indikator prestasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Untuk mendapatkan informasi ini, penulis akan mengambil data dari dokumen-dokumen perusahaan berkaitan dengan masalah SDM (Robbins dan Coulter, 2004: 10). Ketiga, aspek teknologi. Penulis akan memperoleh informasi mengenai kekuatan dan kelemahan aspek teknis dan teknologi (hanya mencakup segi operasional dan distribusi) melalui indikator kelancaran distribusi, kelancaran produksi, banyaknya komplain yang menandakan kualitas produksi serta efektifitas penggunaan biaya. Untuk distribusi dan produksi, penulis akan mengambil data dari observasi langsung mengenai operasional produksi dan distribusi perusahaan (Kotler, 2005: 33). Keempat, aspek manajemen. Informasi kekuatan dan kelemahan aspek manajemen pada perusahaan melalui indikator keefektifan gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi, koordinasi serta pengawasan pelaksanaan operasional perusahaan.

Mengenal Faktor Eksternal

Faktor eksternal dibagi terdiri dari sebagai berikut. Pertama, aspek pasar. Perusahaan dalam meneruskan bisnis baru hendaknya menentukan produk atau jasa yang akan dijadikan *benchmark* bagi rancangan produk atau jasa yang akan dijual, bisa menentukan jenis pasar yang akan dipilih, baik dari segi produsen dan konsumen, dan mengetahui analisis *Product Life Cycle* (David, 2006: 122). Kedua, aspek lingkungan industri. Aspek lingkungan industri mengarah langsung terhadap aspek persaingan di mana bisnis perusahaan berada. Tolak ukur yang digunakan adalah lima kekuatan bersaing dari Michael E. Porter, yaitu terdiri dari ancaman masuk pendatang baru, bagaimana perusahaan lain mulai masuk ke dalam bidang yang sama; persaingan sesama perusahaan di dalam industrinya. Kedua, perusahaan bersaing dapat mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan, ancaman dari produk pengganti, walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama, kekuatan tawar menawar pembeli dapat mempengaruhi perusahaan untuk memotong harga juga meningkatkan mutu, contoh dengan pembeli membeli dalam jumlah banyak, pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga misalnya dengan tidak adanya produk substitusi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan unit analisis divisi LPP TVRI dalam kurun waktu tertentu (*cross section*). Menurut Indrianto dan Supano (2003), penelitian deskriptif adalah menjelaskan karakteristik subjek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya.

Teknik Pengumpulan Data

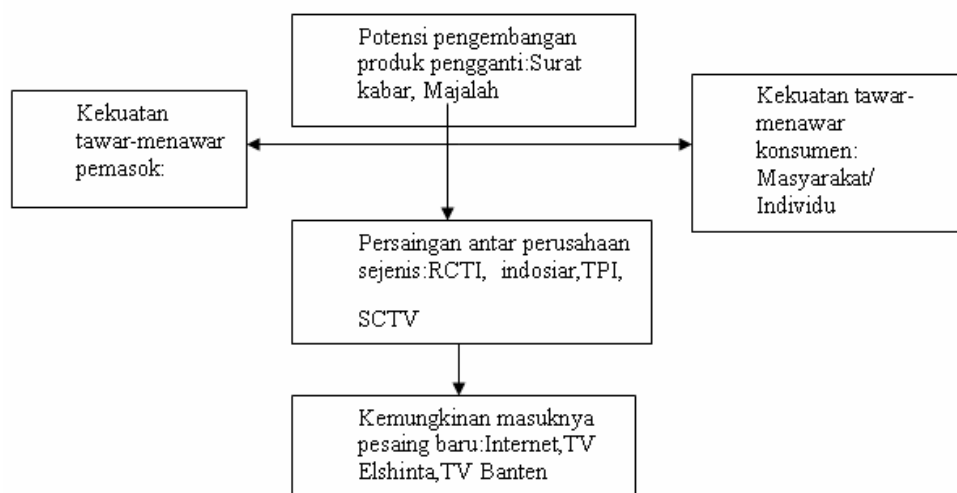
Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*).

Teknik Analisis Data

Teknik perumusan strategi dapat dibagi menjadi 3 tahap, yaitu tahap *input*, pencocokan, dan keputusan. Tahap *input* meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi, melalui matrik IFE dan EFE serta matrik persaingan. Tahap pencocokan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci, melalui matrik IE, matrik TOWS, dan matrik *Grand Strategy*. Tahap keputusan mengevaluasi secara objektif alternatif-alternatif strategi yang layak dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi yang layak dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi yang spesifik dengan menganalisis matrik QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara dengan pihak divisi LPP TVRI dan pengolahan data, maka hasil penelitian adalah sebagai berikut. Analisis Persaingan Porter pada divisi LPP TVRI ada pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1 Analisis Persaingan Model 5 Kekuatan Porter pada LPP TVRI

Tahap Input

Tahap *input* meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi, melalui matrik IFE dan EFE serta matrik persaingan. Dari tabel EFE diatas, diketahui bahwa nilai yang dibobot untuk LPP TVRI adalah sebesar 2,68482. Dari tabel Matriks EFI diatas, diketahui bahwa jumlah nilai yang dibobot untuk LPP TVRI adalah sebesar 2,64503.

Tahap Pencocokan

Tabel 3 Matrik TOWS

	<p style="text-align: center;">Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SDM yang berpengalaman di bidang broadcasting • Pemasaran siaran sangat luas • Dukungan penuh dari <i>Top- Level Management</i> • Memiliki 2 sistem pemancar, yaitu UHF dan VHF • Fokus pada penyiaran publik • (tidak komersil, independen) 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem manajemen • penyiaran kurang profesional • Jumlah SDM sedikit • Banyak peralatan yang sudah berumur • Bahan baku peralatan masih impor • Gambar dari sistem pemancar UHF masih kurang bagus diterima masyarakat
<p style="text-align: center;">Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya RUU penyiaran yang baru • Mendapat dukungan dari pemerintah • Adanya subsidi dana dari pemerintah • Minat masyarakat yang besar tentang informasi pada media elektronik • Minat masyarakat yang masih tinggi untuk tampil di TVRI 	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi pengembangan pasar (S5,O2) • Strategi pengembangan acara (S2,O3) 	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi perbaikan pemancaran penyiaran (W5,O4)
<p style="text-align: center;">Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banyak TV swasta yang bermunculan • Kurangnya minat masyarakat pada acara TVRI • Dampak dari krisis ekonomi, pemerintah tidak memberi dana secara penuh • Adanya usaha merekrut karyawan berprestasi oleh perusahaan pesaing • Adanya produk pengganti (media cetak, internet) 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi stabilitas pekerja (S1,W4). 	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategi divestasi (W3,T3)

Keterangan tabel:

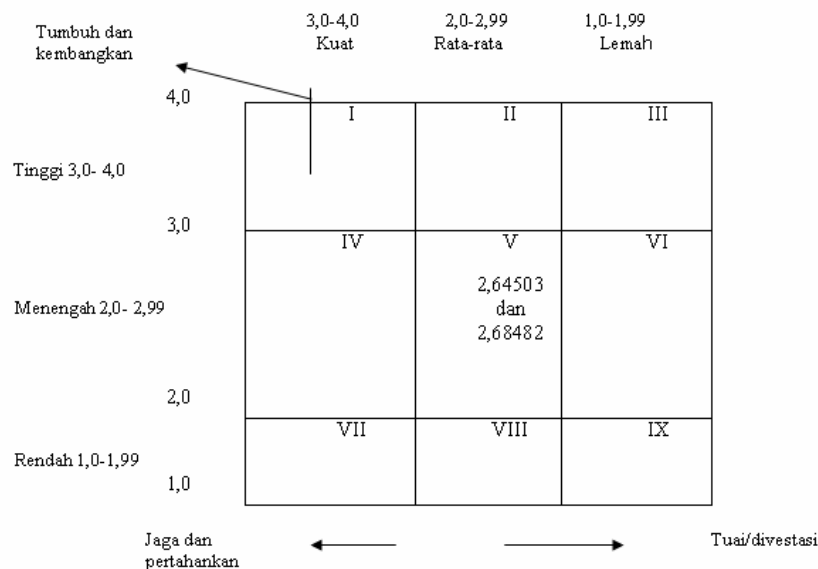
Strategi SO: strategi pengembangan pasar, artinya lebih fokus pada penyiaran untuk pendidikan bagi masyarakat secara lebih luas dan detail. Strategi pengembangan acara, artinya TVRI akan menambah variasi acara (program acara baru) yang menarik.

Strategi WO: strategi perbaikan pemancar siaran, artinya adanya perbaikan pemancar siaran pada daerah-daerah terpencil, karena masih tingginya minat masyarakat akan informasi.

Strategi ST: strategi stabilitas pekerja, artinya merekrut atau mempertahankan karyawan yang professional dibidabg bradcasting.

Strategi WT: strategi divestasi, artinya adanya penghematan untuk pengeluaran yang tidak penting.

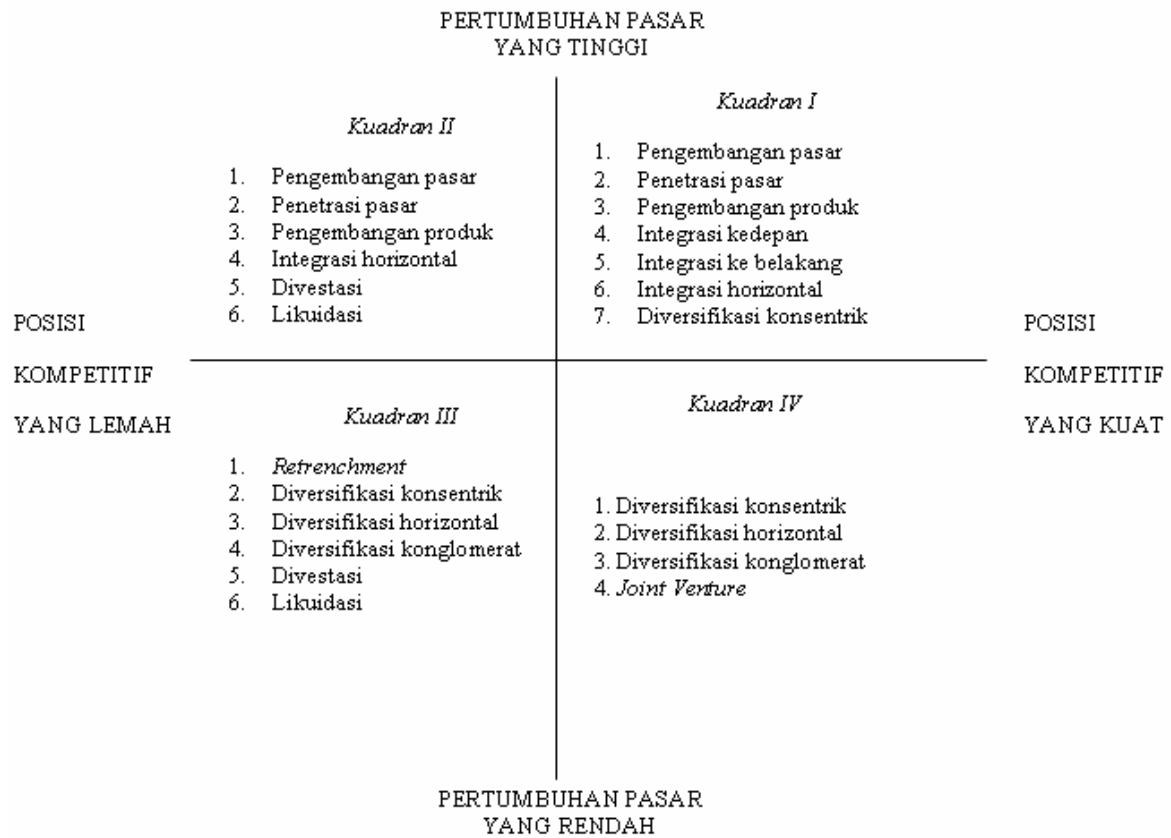
Matrik Internal Eksternal



Gambar 2 Matriks IE

Matriks Grand Strategy

Berdasarkan dari hasil gambar matriks IE (Gambar 3.), diketahui bahwa LPP TVRI berada pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan dengan strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. Dan berdasarkan dari hasil matriks profil perbandingan LPP TVRI, memiliki posisi pasar yang lemah dibandingkan dengan perusahaan sejenisnya. Dengan demikian, LPP TVRI berada pada kuadran II dalam *matriks grand strategy*. Di mana dalam kuadran II, perusahaan pada posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai.



Gambar 3 Matriks *Grand Strategy*

Tahap Keputusan

Matriks QSPM

Untuk menentukan matriks QSPM, diperlukan bobot dan peringkat. Maka untuk memperoleh bobot dan peringkat, dilakukan wawancara dan survei kepada manajer di LPP TVRI.

Tabel 4 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi							
		Strategi pengembangan pasar		Strategi penetrasi pasar		Strategi pengembangan produk		Divestasi	
		AS	TAS	A S	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
• Adanya RUU penyiaran yang baru	0.08129	2	0.16280	1	0.08129	2	0.16280	2	0.16280
	0.04928	4	0.19712	3	0.14784	3	0.14784	4	0.19712
• Mendapat dukungan dari pemerintah	0.09431	4	0.37724	2	0.18862	3	0.28293	3	0.28293
	0.15133	2	0.30266	1	0.15133	4	0.60532	3	0.45399
• Adanya subsidi dari pemerintah									
• Minat masyarakat yang besar tentang informasi pada media elektronik	0.07336	3	0.22008	4	0.19344	3	0.22008	2	0.14672

- Minat masyarakat yang masih tinggi untuk tampil di TVRI

Ancaman									
• Banyak TV swasta yang bermunculan	0.16833		0.33666	2	0.33666		0.50499	1	0.16833
• Kurangnya minat masyarakat pada acara TVRI	0.05689	2	0.17067	2	0.11378	3	0.17067	1	0.05689
• Dampak dari krisis ekonomi, pemerintah tidak memberikan dana secara penuh	0.14278	3	0.14278	2		3	0.28556	2	0.28556
• Adanya usaha merekrut karyawan berprestasi oleh perusahaan pesaing	0.07517	1	0.07517	2		2	0.07517	3	0.22551
• Adanya produk pengganti (media cetak, internet)	0.10876	1	0.21752	1		1	0.21752	3	0.32628
		2			0.10876	2			
Kekuatan									
• SDM yang dimiliki berpengalaman	0.11754	4	0.04701	3	0.35262	2	0.23508	2	0.23508
	0.08426	4	0.33704	3	0.25278	3	0.25278	3	0.25278
• Pemasaran siaran sangat luas	0.07619	3	0.22857	4	0.30476	3	0.22857	2	0.15238
• Memiliki 2 sistem pemancar, yaitu UHF dan VHF	0.14655	3	0.43965	3	0.43965	2	0.2931	2	0.2931
• Dukungan penuh dari <i>Top-Level Management</i>	0.11735	4	0.4694	3	0.35205	3	0.35205	2	0.2347
• Fokus pada penyiaran publik									
Kelemahan									
• Sistem manajemen penyiaran kurang profesional	0.10360	2	0.2072	3	0.2072	3	0.3108	3	0.3108
	0.11403	1	0.11403	2	0.22806	1	0.11403	2	0.22806
• Jumlah SDM sedikit	0.07934	2	0.15868	2	0.07934	2	0.15868	2	0.15868
• Banyak peralatan yang sudah berumur		1	0.10198	2	0.20396	1	0.10198	2	0.20396
• Bahan baku peralatan masih impor	0.10198	2	0.11832	1	0.05916	3	0.17748	2	0.11832
	0.05916								
• Gambar dari sistem pemancar UHF masih kurang bagus diterima Masyarakat									
Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik	1.0		4.84751		4.3372		4.89721		4.49377

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2009)

Dari tabel matriks QSPM LPP TVRI, terlihat bahwa strategi pengembangan produk memiliki total nilai daya tarik sebesar 4.89721 lebih menarik jika dibandingkan dengan total nilai daya tarik untuk strategi pengembangan pasar yang bernilai 4.84751, strategi penetrasi pasar yang bernilai 4.3372, dan divestasi yang bernilai 4.49377. Angka ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk sangat menarik untuk diterapkan jika dibandingkan dengan strategi pengembangan usaha, strategi penetrasi pasar dan divestasi.

Rekomendasi Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui matriks QSPM (tahapan terakhir dalam kerangka penyusunan strategi yang komperhensif), maka strategi pengembangan produk lebih menarik untuk diterapkan LPP TVRI jika dibanding dengan strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan divestasi.

Jadi, rekomendasi/usulan strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan oleh LPP TVRI agar dapat bersaing adalah strategi pengembangan produk. Oleh karena itu, LPP TVRI sebaiknya mulai mencoba menjalankan strategi pengembangan produk.

Adapun strategi-strategi lain adalah sebagai berikut. Pertama, strategi pemasaran yang dilakukan adalah menambah program atau acara baru, contoh: parodi komedi, program olahraga, acara musik; menambah pemancar siaran seperti di pelosok-pelosok daerah; mengidentifikasi acara apa yang sesuai dengan keinginan masyarakat; jangkauan penyiaran: lebih diperluas lagi agar gambar dari pemancar di daerah-daerah terpencil diterima dengan baik; promosi: meningkatkan kerjasama dengan media iklan seperti Citra Lintas, agar dapat melakukan promosi acara-acara yang telah maupun akan ada di TVRI; people: melatih orang-orang yang kurang terlatih di bidangnya masing-masing, terutama di bidang penyiaran dan pengembangan usaha. Kedua, strategi SDM yang terdiri dari rekrut karyawan yang muda, seleksi karyawan yang masuk ke TVRI, dan memilih karyawan yang profesional di bidangnya masing-masing.

Sistem manajemen terdiri dari memperbaiki sistem manajemen yang kurang profesional di bagian penyiaran, menyusun rencana strategis yang tepat bagi TVRI, melakukan pengontrolan yang baik bagi karyawan TVRI oleh para manajer masing-masing bidang, dan memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

SIMPULAN

Simpulan yang diambil dari hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut. Pertama, kekuatan dan kelemahan pada faktor internal LPP TVRI sebagai berikut: kekuatan LPP TVRI meliputi SDM yang berpengalaman di bidang *broadcasting*, pemasaran siaran yang sangat luas, memiliki 2 sistem pemancar, yaitu UHF dan VHF, dukungan yang penuh dari *Top-Level Management*, dan fokus pada penyiaran publik (tidak komersil, independen). Kelemahan LPP TVRI meliputi sistem manajemen penyiaran kurang profesional, jumlah SDM sedikit, banyak peralatan yang sudah berumur, bahan baku peralatan masih impor, dan gambar dari sistem pemancar UHF yang masih kurang bagus.

Kedua, kemampuan LPP TVRI untuk merespon peluang dan ancaman pesaing dari luar sebagai berikut: peluang LPP TVRI meliputi adanya RUU penyiaran yang baru, mendapat dukungan dari pemerintah, adanya subsidi dana dari pemerintah, minat masyarakat yang besar tentang informasi pada media elektronik, minat masyarakat yang masih tinggi untuk tampil di TVRI. Ancaman pesaing dari luar meliputi banyak TV swasta yang bermunculan, kurangnya minat masyarakat pada acara TVRI, dampak dari krisis ekonomi, pemerintah tidak memberi dana secara penuh, adanya usaha merekrut karyawan berprestasi oleh perusahaan pesaing, dan adanya produk pengganti (media cetak, internet). Ketiga, rekomendasi/usulan strategi bisnis yang sebaiknya diterapkan oleh LPP TVRI agar dapat bersaing adalah strategi pengembangan produk. Oleh karena itu, LPP TVRI sebaiknya mulai mencoba menjalankan strategi pengembangan produk.

Sementara itu, saran yang diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, jangkauan penyiarannya lebih diperluas, agar masyarakat yang berada di dalam pedesaan atau di pelosok-pelosok dapat menerima gambar dengan baik sehingga masyarakat dapat menerima informasi dengan baik dan jelas. Kedua, melatih karyawan-karyawan baru maupun yang telah ada, agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan di bidang penyiaran dan pengembangan usaha, serta dibidang-bidang lainnya. Ketiga, memberikan pelatihan khusus kepada manajer penyiaran agar sistem manajemen didalam penyiaran dapat berjalan dengan baik. Keempat, menambah program atau acara baru seperti acara musik selain acara musik *Jazz*, musik *Country* sehingga minat masyarakat pada acara-acara TVRI semakin meningkat, dan kesetiaan masyarakat pada TVRI akan meningkat juga.

DAFTAR PUSTAKA

- Alianto, H. (2005). Penerapan manajemen strategi pada PT Optik XYZ, *Jurnal Be-e-Sisfo*, Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- David, Fred R. (2004). *Manajemen strategis konsep-konsep*, edisi kesembilan, Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen strategik*, edisi kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat.
- Hariadi, B. (2003). *Strategik manajemen*, Jakarta: Bagumedia Publishing.
- Herawaty, E. (2004). Pentingnya manajemen strategis. *Jurnal Compact*, Jakarta: Universitas Bina Nusantara.
- Indriantoro, B., dan Supano. (1999). *Metode penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler. (2003). *Manajemen pemasaran*, edisi kesembilan, Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler. (2005). *Manajemen pemasaran*, edisi kesepuluh, Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce, J. A., and Robinson R. B. Jr. (2003). *Strategic management formulation, implementation, and control*, Boston: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. P., and Mary, C. (2004). *Management*, Prentice Hall.
- <http://tvri.co.id/index.php>, 20 Maret 2009.
- <http://www.bintang-indonesia.com/contentd.php?pcid=2335>, 18 Juni 2009.
- <http://www.kabarindonesia.com/berita.php?pil=20&dn=20080824231823>, 18 Juni 2009.