

PERENCANAAN STRATEGIK MEDIA TELEVISI DALAM PERSAINGAN DI INDUSTRI MEDIA TELEVISI LOKAL

Studi pada PT. Padang Media Televisi

M Adila Wiska

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang

E-mail: wiskaadil@gmail.com

Syukri Lukman

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang

Abstract

This study aims to determine the competitive strategy adopted by Padang TV, to analyse organizational environment of Padang TV, and formulate strategies to find alternative strategy as consideration for Padang TV. Object of this research is PT. Padang Television Media or Padang TV in aerial. Strategy formulation using matrix EFE, IFE, SWOT, IE, and QSPM. From EFE and IFE matrix analysis, shows that the Padang TV is capable to respond opportunities and threats, and maximizing the strengths and minimizing the weaknesses well. In the SWOT matrix obtained some alternative strategies that consist of strategy SO, ST, WO, and WT. IE matrix shows that Padang TV is in cell IV, it means that Padang TV on growth and build conditions. Based on QSPM matrix, the most interesting strategy to run is product development strategy.

Keywords: Strategic planning, Organizational environment, Competitive strategy, Product development

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh Padang TV saat ini, menganalisis lingkungan perusahaan Padang TV, dan membuat formulasi strategi untuk menemukan alternatif strategi sebagai pertimbangan bagi Padang TV. Objek penelitian adalah PT. Padang Media Televisi dengan nama udara Padang TV. Perumusan strategi menggunakan matriks EFE, IFE, SWOT, IE, dan QSPM. Dari analisis matriks EFE dan IFE, menunjukkan bahwa Padang 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 Padang TV berada pada sel IV yang menunjukkan bahwa Padang TV berada pada kondisi *growth and build*. Berdasarkan matriks QSPM, strategi yang paling menarik untuk dijalankan adalah strategi pengembangan produk.

Kata Kunci: Perencanaan strategik, Lingkungan Perusahaan, Strategi bersaing, Pengembangan produk

I. PENDAHULUAN

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 tren dalam masyarakat. Namun fungsi sebenarnya televisi sebagai media komunikasi menurut Schramm, Lyle, dan Parker yang dikutip oleh Yulianti (2004: 23) 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.

Kehadiran saluran televisi yang begitu banyak, tentunya menambah pilihan bagi para pemirsanya, sehingga penyaluran informasi, pendidikan, hiburan, serta sosialisasi lebih cepat dan tersebar merata. Namun bagi perusahaan, banyaknya perusahaan sejenis membuat tingkat persaingan dalam industri ini sangat ketat. Perusahaan tentunya harus membuat program-program yang menarik, sehingga pemirsa yang menjadi target pasar menyukai dan pemirsa loyal terhadap saluran televisinya.

Persaingan dalam industri media televisi tidak hanya terjadi pada stasiun televisi nasional, namun juga pada stasiun televisi lokal. Untuk daerah Kota Padang terdapat 5 stasiun televisi, yaitu TVRI Sumbar, Padang TV, Favorit TV (FaTV), dan Minang TV. Meskipun pemirsa televisi di Kota Padang lebih banyak menonton siaran televisi nasional, namun masing-masing stasiun tersebut tetap bersaing satu sama lain dalam meraih pemirsa lokal di Kota Padang dan sekitarnya.

Sebagai sedikit gambaran, TVRI Sumbar merupakan stasiun televisi milik pemerintah yang merupakan bagian dari TVRI nasional. Untuk siarannya, TVRI Sumbar diberikan waktu siaran dari pukul 15.00 sampai 19.30 waktu Indonesia bagian barat. Dengan begitu TVRI Sumbar lebih banyak menyiarkan siaran TVRI nasional dibandingkan program-program lokal. Begitu juga Minang TV, stasiun televisi ini belum banyak memiliki program sendiri dan lebih banyak menayangkan program nasional yang diberikan oleh stasiun televisi afiliasinya,

yaitu Sun TV. Berbeda dengan FaTV, stasiun televisi lokal ini hampir keseluruhannya merupakan program sendiri, walaupun belum terlalu banyak memiliki program televisi. Tidak jauh berbeda dengan Favorit TV, Padang TV juga memiliki program sendiri yang cukup diminati masyarakat Kota Padang dan sekitarnya. Dengan variasi program yang lebih banyak Padang TV menjadi stasiun televisi lokal yang paling diminati di Kota Padang menurut Lembaga Survei Indonesia.

Padang TV melakukan siaran perdananya pada tanggal 1 Maret 2008, dan merupakan perusahaan yang dimiliki oleh Riau Pos Group, yang merupakan anak perusahaan regional dari Jawa Pos Grup serta tergabung dalam jaringan Jawa Pos Media Corporation (JPMC). Dalam persaingannya dengan stasiun televisi lokal lain, Padang TV sedikit lebih unggul dengan program-programnya yang membuat stasiun televisi ini lebih digemari masyarakat kota Padang. Selain itu Padang TV juga memiliki beberapa *live event* menarik yang membuat posisi Padang TV sebagai pemimpin pasar semakin kuat.

Walaupun Padang TV merupakan pemimpin pasar dalam industrinya, namun Padang TV harus tetap mewaspadaai pesaingnya. Kuatnya posisi Padang TV tentunya harus dipertahankan dengan terus membuat gebrakan-gebrakan. Terlebih lagi dengan situasi dan kondisi eksternal dalam industri ini yang cepat berubah. Posisi Padang TV sebagai pemimpin pasar dalam industri pertelevisian tersebut belum berarti menunjukkan bahwa Padang TV sebagai perusahaan yang sehat yang dapat memenangkan persaingan dalam jangka panjang. Karena itulah penulis merasa perlu untuk menganalisis strategi bersaing dan membuat perencanaan strategik Padang TV agar dapat memenangkan persaingan pada industri media televisi di Kota Padang. Diharapkan nantinya alternatif strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini memberikan kontribusi bagi Padang TV untuk mengembangkan bisnisnya agar tetap menjadi pemimpin pada industri media televisi lokal di Kota Padang.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Manajemen Strategik

Untuk memenangkan persaingan dalam jangka panjang, strategi tidak cukup dengan menemukan cara terbaik dalam mengalahkan pesaing, namun juga perlu untuk mencapai keunggulan bersaing. Hal ini sesuai dengan pengertian strategi yang disebutkan 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.

Melihat fungsinya yang semakin vital dalam menentukan eksistensi perusahaan, strategi terus berkembang sebagai suatu disiplin ilmu yang dipelajari lebih mendalam, yaitu manajemen strategik. David (2011: 37) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan pengetahuan dari formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan antarfungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya. Kata 'objektif' yang disebutkan David tersebut dapat diartikan sebagai tujuan yang ingin dicapai. Pearce dan Robinson (1997) pun

mengungkapkan bahwa manajemen strategik sangat diperlukan bagi organisasi bisnis. Perkembangan zaman menuntut perusahaan untuk menanggapi tantangan yang timbul di lingkungan mereka, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Misalnya saja, bertambahnya jumlah dan ukuran pesaing atau semakin langkanya sumber daya yang diperlukan dalam operasional perusahaan.

Dalam prakteknya, manajemen strategik memiliki tiga proses yang harus dilakukan, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi adalah perencanaan strategik dengan mencari alternatif-alternatif strategi yang akan dijalankan perusahaan. Dalam proses ini, ada beberapa subproses yang harus ditentukan, yaitu membangun visi dan misi, mengidentifikasi eksternal organisasi baik peluang maupun ancaman, mengidentifikasi internal organisasi baik kekuatan maupun kelemahan, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan alternatif strategi, memilih alternatif yang terbaik untuk dijalankan (David, 2011). Selanjutnya, implementasi strategi yaitu melaksanakan strategi yang telah diformulasikan. Pada proses ini, perusahaan perlu untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan (David, 2011). Tahap terakhir yaitu evaluasi, menurut David (2011), terdapat tiga aktivitas dasar dalam evaluasi strategi, yaitu meninjau faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi saat ini, mengukur kinerja, melakukan tindakan korektif.

Strategi harus mencakup keseluruhan dari perusahaan, mulai dari level atas hingga bawah. Namun penerapan strategi pada perusahaan berbeda disetiap levelnya. Terdapat tiga level strategik dalam manajemen strategik, yaitu strategi tingkat korporat (*corporate strategy*), strategi tingkat unit bisnis (*business strategy*), strategi tingkat fungsional (*functional strategy*). Setiap level strategik memiliki lingkup dan fokus yang berbeda-beda. Namun harus ada koordinasi yang jelas diantara setiap level agar semua strategi yang telah diformulasikan dapat berjalan dengan baik.

2.2 Formulasi Strategi Perusahaan

Hal yang pertama yang harus dilakukan perusahaan dalam formulasi strategi adalah dengan membuat pernyataan visi dan misi. Menurut David (2011), visi adalah pernyataan yang dapat menjawab “ingin jadi apa kita?”, sedangkan misi adalah pernyataan yang dapat menjawab “apa bisnis kita?”. Setelah menentukan visi dan misi, perusahaan dapat membuat analisis tentang lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Analisis ini berisi tentang informasi-informasi yang dibutuhkan untuk membuat strategi yang akan dilaksanakan. Hasil analisis tersebut akan dianalisis lagi menggunakan alat analisis dalam formulasi strategi.

2.2.1 Analisis Lingkungan Perusahaan

Lingkungan perusahaan terbagi dalam dua lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal perusahaan merupakan lingkungan yang berada dalam perusahaan tersebut yang mampu dikontrol oleh perusahaan. Menurut David (2011), terdapat 6 aspek yang harus dianalisis dalam lingkungan internal perusahaan, yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi

manajemen. Sedangkan lingkungan eksternal perusahaan adalah lingkungan yang berada diluar perusahaan yang tidak bisa dikontrol perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal perusahaan adalah untuk mengembangkan peluang-peluang yang terbatas yang dapat menguntungkan perusahaan dan juga menghindari ancaman-ancaman yang ada. David (2011) membagi kekuatan eksternal menjadi 5 kategori, yaitu kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam; kekuatan politik, pemerintah, dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan persaingan. Hasil dari analisis lingkungan perusahaan akan menghasilkan *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman).

2.2.2 Matriks Perumusan Strategi

Dalam penelitian ini penulis memakai beberapa matriks perumusan strategi dalam mendapatkan alternatif strategi yang terdiri dari beberapa tahap. Tahap-tahap-tahap tersebut yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

2.2.2.1 Tahap Input

Matriks EFE dan IFE

Dalam buku *Strategic Management*, David (2011) menjelaskan bahwa matriks IFE (*internal factor evaluation*) meliputi faktor-faktor internal organisasi, sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan organisasi yang merupakan petunjuk dasar dalam menentukan posisi perusahaan. Begitu juga dengan matriks EFE (*eksternal factor evaluation*) yang merupakan ringkasan dari peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Matriks IFE dan EFE terdiri dari kolom bobot, rating, dan total nilai yang merupakan hasil kali dari bobot dan rating. Bobot dan rating tersebut didapatkan dari hasil pengelompokkan faktor-faktor internal dan eksternal berdasarkan tingkat kepentingannya.

2.2.2.2 Tahap Pencocokan

Pada tahap ini penulis menggunakan dua matriks, yaitu matriks SWOT dan matriks IE (Internal-Eksternal).

Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah matriks yang berisi tentang analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang disajikan dalam sebuah matriks. Menurut David (2011), matriks SWOT adalah alat untuk pencocokan yang penting untuk membantu manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman).

Matriks IE

Matriks IE merupakan ringkasan dari matriks IFE dan EFE yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi dalam sembilan sel, dimana setiap sel memiliki kondisi dan langkah yang berbeda yang harus dilakukan

perusahaan. Matriks IE didasarkan pada 2 dimensi kunci total rata-rata tertimbang IFE pada sumbu X dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu Y (David, 2011).

2.2.2.3 Tahap Keputusan

Matriks *Quatitative Strategic Planning Model* (QSPM)

Matriks QSPM adalah matriks yang digunakan pada tahap keputusan. Matriks QSPM ini menunjukkan alternatif strategi yang terbaik untuk diterapkan perusahaan. Pada matriks ini, perusahaan menguji beberapa alternatif strategi yang terbaik yang ditemukan pada matriks pada tahap sebelumnya. Tujuan matriks QSPM ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

2.3 Manajemen Strategik pada Industri Media Televisi

Menurut Feriandi (2011), sebenarnya tidak ada perbedaan antara TV lokal dan TV nasional, karena semangatnya adalah desentralisasi dan siaran nasional dapat dilakukan dengan membentuk stasiun jaringan. Sebagai unit bisnis, stasiun televisi lokal seperti Padang TV idealnya akan melakukan strategi fokus diferensiasi. Penerapan strategi fokus diferensiasi dikarenakan dalam industri media televisi tentunya sulit untuk melakukan efisiensi biaya dan menawarkan harga yang relatif murah pada pengiklan. Setiap stasiun televisi akan berusaha menayangkan program terbaik sesuai segmen mereka dan lebih mementingkan kualitas agar menarik audien sebanyak mungkin.

2.3.1 Orientasi Persaingan di Industri Media Televisi

Menurut Wijaya (2009), konglomerasi kepemilikan media di Indonesia lebih didorong oleh persaingan dalam perebutan iklan serta efisiensi produksi. Media di Indonesia yang dimaksud termasuk juga media televisi. Hal tersebut menggambarkan bahwa iklan sangat mendominasi dan menjadi orientasi dalam media penyiaran televisi. Stasiun-stasiun televisi senantiasa berupaya untuk membuat program-program yang menarik untuk mendapatkan jumlah pemirsa yang tinggi agar pengiklan memilih stasiun televisi mereka sebagai media iklan yang mereka gunakan.

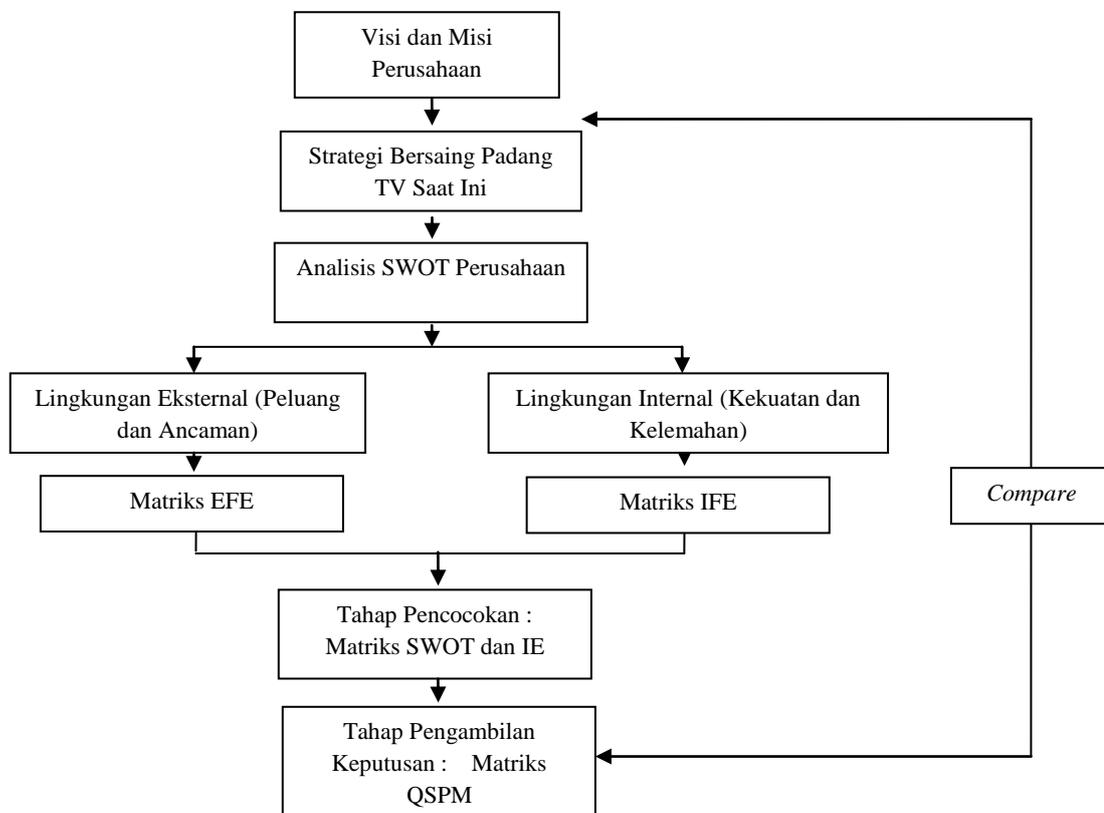
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persaingan dalam Industri Media Televisi

Menurut Sunarto dan Zainal (2006), faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan di industri pertelevisian yaitu :

- (1) Faktor Rating, adalah sejumlah angka penilaian yang dihasilkan berupa peringkat berdasarkan banyaknya audien yang mampu dicapai oleh sebuah stasiun televisi.
- (2) Jangkauan siaran. Jangkauan siaran berdasarkan lingkup daerah siaran adalah siaran lokal dan siaran nasional serta siaran jaringan.

- (3) Segmentasi Audien. Adalah sasaran audien yang ingin dicapai oleh sebuah televisi dapat didasarkan pada pengelompokan audien berdasarkan: *Gender* (Pria/wanita), *Umur* (Anak-anak, Remaja dan Dewasa), *Strata Sosial Ekonomi*, serta *Program* (Informasi/Berita, Hiburan, Pendidikan).
- (4) Harga Iklan berdasarkan jumlah audien biasanya ditemukan berapa harga per-audien. Misalnya sebuah acara berbiaya 20 juta rupiah mendapatkan jumlah penonton sebanyak 200.000 audien maka biaya per-audien yang dihasilkan adalah 1000 per-audien.
- (5) Tingkat Efisiensi dan Efektivitas iklan. Pihak pemasang iklan akan memperhitungkan tingkat efisiensi dan efektivitas iklan yang dipasangnya.
- (6) Program acara yang menarik bagi penonton. Disini dituntut tingkat kreativitas perancang program siaran sehingga penonton merasa terpenuhi dan terpuaskan dengan rancangan acara yang disajikan dan penonton akan loyal mengikuti acara selanjutnya.
- (7) Pengelompokkan stasiun-stasiun televisi. Saat ini beberapa televisi melakukan pengelompokan (*grouping*) karena *take-over* (pengambil-alihan kepemilikan) maupun hubungan *partnership* (kemitraan), maupun pengelompokkan jaringan tv lokal. Tujuan pengelompokan ini adalah untuk memperkuat daya saing, dan meningkatkan efisiensi perusahaan.

2.4 Kerangka Pemikiran Perumusan Strategi dalam Persaingan di Industri Media Televisi Lokal



III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan bersifat deskriptif, yaitu menggambarkan strategi bersaing yang dilakukan dan merumuskan perencanaan strategis PT. Padang Media Televisi dalam upaya memenangkan persaingan dalam industri pertelevisian kota Padang.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT. Padang Media Televisi, dengan saluran udara bernama Padang TV yang merupakan stasiun yang memiliki *audience share* paling tinggi di kota Padang dan sekitarnya. Padang TV saat ini beralamat di Jl. Kapuas No. 6, Komplek GOR Agus Salim, Padang.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut :

(1) Observasi

Observasi dilakukan pada Padang TV dalam kenyataannya di dalam industri pertelevisian di Kota Padang. Hasil observasi tersebut dibandingkan dengan teori-teori yang ada dan dicari pemecahan masalahnya serta menarik kesimpulan dari permasalahan yang terjadi.

(2) Wawancara

Wawancara akan dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian untuk mendapatkan data penelitian.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam proses pengumpulan data penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari narasumber melalui riset lapangan ke Padang TV. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari riset kepustakaan dengan membaca literatur dan konsep yang berasal dari buku, jurnal penelitian dan artikel.

3.5 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa variabel dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3-1

Variabel Penelitian

Variabel		Konsep Variabel	Indikator
	Kekuatan ekonomi	Faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola membeli konsumen.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan ekonomi • Kebijakan perekonomian pemerintah

Lingkungan eksternal perusahaan	Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan alam	Mencakup kebiasaan, nilai, norma, tren, selera konsumen, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi geografis • Perilaku konsumen • Jumlah penduduk
	Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum	Merupakan faktor-faktor politik, pemerintah, dan hukum yang mengeluarkan kebijakan yang membatasi atau mendukung operasi perusahaan.	Undang-undang dan kebijakan pemerintah
	Kekuatan teknologi	Teknologi dapat mendorong pengembangan produk dan pasar, namun juga dapat menjadi penyebab produk dan pasar lain menurun.	Kemajuan teknologi
	Tingkat persaingan di dalam industri	Persaingan dalam industri yang berinteraksi langsung dengan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Persaingan harga iklan • Persaingan program acara • Jangkauan dan jam siaran • Target pasar
	Ancaman pendatang baru	Pendatang baru dapat menjadi ancaman karena dapat merebut pasar dan menjadi pesaing serius.	<ul style="list-style-type: none"> • Hambatan untuk masuk dalam industri ini • Potensi pasar yang masih ada
	Ancaman media substitusi	Perusahaan juga akan bersaing dengan media substitusi dalam industri yang berbeda.	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kemudahan (fleksibilitas) untuk mendapatkan produk pengganti • Pengaruh media substitusi terhadap perusahaan
	Daya tawar pembeli	Pembeli memiliki daya tawar terhadap perusahaan jika pembeli memiliki kekuatan yang kuat.	<ul style="list-style-type: none"> • Daya beli pengiklan • Pengetahuan yang dimiliki pembeli tentang produk yang ditawarkan • Hubungan dengan pembeli
	Daya tawar pemasok	Pemasok memiliki daya tawar yang kuat jika pemasok memiliki konsumen yang lain.	Hubungan dengan pemasok
Lingkungan internal perusahaan	Aspek manajemen	Struktur organisasi dan pengelolaan perusahaan serta SDM dalam perusahaan menentukan keberhasilan strategi.	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur organisasi • Pengelolaan perusahaan • Produktifitas SDM
	Aspek pemasaran	Proses penciptaan dan pemenuhan kebutuhan, serta keinginan pelanggan atas produk.	Bauran pemasaran
	Aspek keuangan	Kondisi keuangan akan mendukung secara langsung terhadap operasional dan strategi yang akan dijalankan.	<ul style="list-style-type: none"> • Modal kerja • Kondisi keuangan perusahaan
	Aspek produksi/	Merupakan semua aktivitas yang	<ul style="list-style-type: none"> • Proses produksi program

	operasional	mengubah input menjadi barang dan jasa.	dan berita • Peralatan teknis yang digunakan dalam operasional
	Aspek penelitian dan pengembangan	Merupakan salah satu alat utama yang digunakan sebagai penciptaan diferensiasi produk sebagai keunggulan bersaing	Inovasi
	Aspek sistem informasi manajemen	Merupakan proses pengolahan informasi yang digunakan untuk menunjang aktivitas perusahaan	Sistem informasi manajemen yang diterapkan

IV ANALISIS DAN PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN

4.1 Evaluasi Visi dan Misi

Dalam menjalankan bisnisnya, Padang TV memiliki pernyataan visi, yaitu “menjadikan Kota Padang dan sekitarnya sebagai pusat pertumbuhan ekonomi, dan budaya Provinsi Sumatera Barat, dan mendukung kebudayaan dan filosofi budaya dan aspek kehidupan yang populer dengan moto Adat Basandi Syarak/Syarak Basandi Kitabullah (ABS/SBK), dan ikut menggelorakan semangat otonomi daerah dalam rangka NKRI”. Pernyataan visi tersebut tentunya kurang tepat sebagai sebuah visi perusahaan. Menurut David (2011), visi merupakan pernyataan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Konteks pernyataan visi bahwa “menjadikan Kota Padang dan sekitarnya sebagai pusat pertumbuhan ekonomi, dan budaya Provinsi Sumatera Barat” tentunya tidak sesuai untuk sebuah perusahaan, dan juga menyimpang dari pengertian visi yang dijelaskan David. Selanjutnya, konteks “mendukung kebudayaan dan filosofi budaya dan aspek kehidupan yang populer dengan moto Adat Basandi Syarak/Syarak Basandi Kitabullah, dan ikut menggelorakan semangat otonomi daerah dalam rangka NKRI” juga masih belum tepat penggunaannya, karena masih terlalu mengarah kepada pada pengembangan Kota Padang, bukan perusahaan.

Menurut David (2011), visi harus dapat menjawab pertanyaan “ingin menjadi apa kita?”. Maksudnya visi yang dibuat harusnya menjelaskan tujuan berdirinya perusahaan. Konteks visi yang lebih tepat bagi Padang TV menurut penulis adalah “menjadi pemimpin dalam industri media televisi lokal di Kota Padang dan sekitarnya, dan berkontribusi dalam pertumbuhan ekonomi dan budaya di Kota Padang, serta dapat menyuguhkan program-program yang mendukung kebudayaan dan filosofi budaya dan aspek kehidupan yang populer dengan motto Adat Basandi Syarak/Syarak Basandi Kitabullah, dan juga menjadi media televisi yang membantu pemerintah dalam menggelorakan semangat otonomi daerah dalam rangka NKRI”.

Berbeda dengan visi, misi Padang TV sudah tepat sesuai karakteristik misi menurut David (2011). Karakteristik misi menurut David yaitu memiliki cakupan yang luas; menghasilkan berbagai alternatif strategi yang layak; tidak terlalu spesifik; rekonsiliasi kepentingan antara para pemangku kepentingan yang beragam; seimbang antara spesifisitas & generalitas; membangkitkan perasaan

positif dan emosi; memotivasi pembaca untuk bertindak; menghasilkan kesan bahwa perusahaan berhasil; memiliki arah, dan layak dalam hal waktu, dukungan, dan investasi; mencerminkan pertumbuhan di masa depan; menyediakan kriteria untuk memilih strategi; dasar untuk menghasilkan dan menyaring pilihan strategis; memiliki orientasi yang dinamis.

4.2 Analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)

Menurut data yang dikumpulkan dari Padang TV, terdapat beberapa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki Padang TV. 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 Padang TV.

Peluang

- (1) Tumbuhnya perekonomian Kota Padang yang berbanding lurus dengan pertumbuhan jumlah iklan.
- (2) Perilaku konsumen di Kota Padang umumnya konsumtif, hedonis, dan narsis.
- (3) Minat audien dan pengiklan yang masih tinggi terhadap media televisi
- (4) Pemerintah lebih menyukai sosialisasi program-programnya melalui iklan maupun non-iklan di media televisi. Hal ini tentunya berkorelasi positif dengan pendapatan iklan media televisi.
- (5) Pemanfaatan teknologi yang semakin berkembang.
- (6) Persaingan yang tidak begitu ketat merupakan peluang untuk Padang TV, karena sulitnya stasiun televisi lain untuk berkembang.
- (7) Masih banyaknya keterbatasan yang dimiliki pesaing dibandingkan Padang TV.
- (8) Besarnya hambatan bagi pendatang baru untuk masuk dalam industri ini.
- (9) Cepatnya penyebaran informasi melalui media televisi dibandingkan media substitusi seperti radio dan koran.

Ancaman

- (1) Terkikisnya kesadaran berbudaya pada *coverage area* Padang TV, yang tentunya berseberangan dengan visi, misi, dan tujuan Padang TV.
- (2) Kondisi geografis Sumatera Barat yang berbukit-bukit, sehingga sulit bagi Padang TV untuk mengembangkan *coverage area*-nya.
- (3) Perkembangan teknologi memberikan alternatif lain bagi masyarakat untuk memilih media lain untuk mendapatkan informasi dan hiburan.
- (4) Adanya kemungkinan persaingan yang semakin ketat di masa yang akan datang.

- (5) Penggunaan televisi kabel yang tidak bisa menangkap frekuensi media televisi lokal.

Kekuatan

- (1) Dengan program-program yang telah ada Padang TV telah menjadi pemimpin pasar di *coverage area*-nya.
- (2) Padang TV memiliki program-program yang cukup menarik.
- (3) Padang TV memiliki karakter yang lebih kuat di benak konsumen dibandingkan pesaing.
- (4) Padang TV memiliki jam tayang yang lebih panjang dibandingkan pesaing.
- (5) Padang TV menayangkan 100% program yang diproduksi sendiri.
- (6) Padang TV memiliki jangkauan siaran yang cukup luas.
- (7) Program Padang TV mencakup hampir semua segmen.
- (8) Stasiun televisi yang paling banyak memiliki kegiatan *off air*, sehingga lebih banyak berinteraksi dengan masyarakat.
- (9) Memiliki kekuatan finansial yang mencukupi untuk bersaing dan juga berkembang.
- (10) Tergabung dalam satu grup perusahaan yang sama dengan Padang Ekspres yang merupakan media substitusi dalam industri ini.

Kelemahan

- (1) Peralatan teknis yang dimiliki Padang TV masih minim, karena peralatan teknis yang dimiliki masih pada kelas B sesuai standar nasional.
- (2) Teknologi yang dimiliki Padang TV belum sesuai dengan standar broadcast.
- (3) Kualitas gambar yang dihasilkan Padang TV belum maksimal.
- (4) Belum berjalannya evaluasi program dengan baik.
- (5) Sumber daya manusia yang dimiliki masih minim.

4.3 Formulasi Strategi

4.3.1 Tahap Input

Matriks EFE

Tabel 4-1
Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot Tertimbang	Rating	Nilai Tertimbang
A. Tumbuhnya perekonomian Kota Padang	0,074	4	0,296

B. Perilaku konsumen Kota Padang yang konsumtif, hedonis dan narsis	0,052	4	0,208
C. Minat audien dan pengiklan yang masih tinggi terhadap media televisi	0,055	3	0,165
D. Penggunaan iklan dan non-iklan di media televisi untuk sosialisasi program oleh pemerintah	0,077	4	0,308
E. Pemanfaatan teknologi yang semakin berkembang	0,080	3	0,240
F. Persaingan yang tidak begitu ketat dalam industri	0,058	4	0,232
G. Banyaknya keterbatasan pesaing	0,055	4	0,220
H. Besarnya hambatan bagi pendatang baru	0,038	3	0,114
I. Lebih cepatnya penyebaran informasi melalui media televisi	0,069	3	0,207
J. Kesadaran budaya yang mulai terkikis yang berseberangan dengan visi, misi, dan tujuan Padang TV	0,052	3	0,156
K. Sulit menjangkau dan memperluas <i>coverage area</i> karena kondisi geografis	0,102	2	0,204
L. Bertambahnya alternatif media lain akibat berkembangnya teknologi	0,091	2	0,182
M. Kemungkinan tingkat persaingan yang ketat di masa yang akan datang	0,095	2	0,190
N. Penggunaan televisi kabel oleh masyarakat	0,102	2	0,204
Total	1,000		2,926

Pada matriks evaluasi faktor eksternal diatas dapat dilihat bahwa total nilai tertimbang dari faktor eksternalnya sebesar 2,926. Total nilai tertimbang tersebut sudah melebihi dari total nilai tertimbang rata-rata sebesar 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa Padang TV sudah mampu merespon peluang dan ancaman yang ada dilingkungan eksternalnya dengan cukup baik. Dengan kata lain, Padang TV sudah mampu meminimalkan ancaman dengan memanfaatkan peluang yang ada tersebut.

Matriks IFE

Tabel 4-2

Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot Tertimbang	Rating	Nilai Tertimbang
A. Dengan program-program yang telah ada Padang TV telah menjadi pemimpin di <i>coverage area</i> -nya.	0,074	4	0,296
B. Program yang ditayangkan cukup menarik	0,050	4	0,200
C. Memiliki karakter yang kuat dibenak konsumen	0,086	3	0,258
D. Jam tayang yang lebih panjang dibandingkan pesaing	0,057	4	0,228

E.	Program yang ditayangkan 100% diproduksi sendiri	0,036	4	0,144
F.	Jaringan siaran yang cukup luas	0,067	3	0,201
G.	Program mencakup hampir setiap segmen	0,048	3	0,144
H.	Memiliki lebih banyak program <i>off air</i> dibandingkan pesaing	0,091	4	0,364
I.	Memiliki keuangan yang cukup untuk bersaing	0,072	4	0,288
J.	Satu grup perusahaan dengan media substitusi, yaitu Padang Ekspres	0,057	4	0,228
K.	Peralatan teknis yang dimiliki masih minim	0,093	3	0,279
L.	Teknologi yang dimiliki Padang TV belum sesuai dengan standar broadcast	0,086	3	0,258
M.	Kualitas gambar yang dihasilkan Padang TV belum maksimal	0,067	3	0,201
N.	Belum berjalannya evaluasi program dengan baik	0,048	2	0,096
O.	Sumber daya manusia yang dimiliki masih minim	0,067	3	0,201
Total		1,000		3,386

Pada matriks evaluasi faktor internal diatas dapat dilihat bahwa total nilai tertimbang dari faktor internalnya sebesar 3,386. Total nilai tertimbang sudah melebihi dari total nilai tertimbang rata-rata sebesar 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi yang kuat secara internal dan mampu memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk menutupi kelemahan atau kekurangan yang ada pada perusahaan tersebut.

4.3.2 Tahap Pencocokan

Pada tahap ini terdapat penulis menggunakan dua alat analisis strategi. Alat analisis tersebut yaitu matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunity-Threats*) dan matriks IE (Internal-Eksternal)

Matriks SWOT

Tabel 4-3

Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor Eksternal</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan (Strengths-S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merupakan media televisi lokal yang paling banyak ditonton di <i>coverage area</i>-nya. 2. Program yang ditayangkan cukup menarik. 3. Memiliki karakter yang kuat dibenak konsumen. 4. Jam tayang yang lebih panjang dibandingkan pesaing. 5. Program yang ditayangkan 100% diproduksi sendiri. 6. Jaringan siaran yang cukup luas. 7. Program mencakup hampir setiap segmen. 8. Memiliki lebih banyak program <i>off air</i> dibandingkan pesaing. 9. Memiliki keuangan yang cukup untuk bersaing. 10. Satu grup perusahaan dengan media substitusi, yaitu Padang Ekspres. 	<p style="text-align: center;">Kelemahan (Weaknesses-W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan teknis yang dimiliki masih minim. 2. Teknologi yang dimiliki Padang TV belum sesuai dengan standar broadcast. 3. Kualitas gambar yang dihasilkan Padang TV belum maksimal. 4. Belum berjalannya evaluasi program dengan baik. 5. Sumber daya manusia yang dimiliki masih minim
<p style="text-align: center;">Peluang (Opportunities-O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tumbuhnya perekonomian Kota Padang. 2. Perilaku konsumen Kota Padang yang konsumtif, hedonis dan narsis. 3. Minat audien dan pengiklan yang masih tinggi terhadap media televisi. 4. Penggunaan iklan dan non-iklan di media televisi untuk sosialisasi program oleh pemerintah. 5. Pemanfaatan teknologi yang semakin berkembang. 6. Persaingan yang tidak begitu ketat dalam industri. 7. Banyaknya keterbatasan pesaing. 8. Besarnya hambatan bagi pendatang baru. 9. Lebih cepatnya penyebaran informasi melalui media televisi. 	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatkan kuantitas kerja sama dengan pemerintah. 2) Mempromosikan <i>space</i> iklan kepada calon pengiklan yang potensial. 3) Mempertahankan <i>audience share</i> yang telah dimiliki. 	<p style="text-align: center;">Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Meningkatkan kualitas program yang ditayangkan. 2) Meningkatkan kualitas peralatan teknis. 3) Meningkatkan jumlah dan kualitas sumber daya manusia.
<p style="text-align: center;">Ancaman (Threats-T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran budaya yang mulai terkikis yang berseberangan dengan visi, misi, dan tujuan Padang TV. 2. Sulit menjangkau dan memperluas <i>coverage area</i> karena kondisi geografis. 3. Bertambahnya alternatif media lain akibat berkembangnya teknologi. 4. Kemungkinan tingkat persaingan yang ketat di masa yang akan datang. 5. Penggunaan televisi kabel oleh masyarakat. 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Membuat program-program bertemakan budaya yang lebih kreatif dan sesuai dengan perkembangan sosial. 2) Memperkuat karakter yang telah terbentuk. 3) Memanfaatkan dan membangun kerja sama dan sinergi dengan media substitusi. 	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lebih memfokuskan pengembangan pada <i>coverage area</i> yang telah ada. 2. Mengamati perkembangan pesaing. 3. Meningkatkan <i>quality control</i> terhadap program yang telah ada.

Matriks IE

Sesuai dengan hasil perhitungan matriks EFE dan IFE dengan total nilai faktor eksternal sebesar 2,926 dan total nilai nilai faktor internal sebesar 3,386, selanjutnya nilai tersebut dimasukan kedalam matriks internal-eksternal seperti yang terdapat pada gambar dibawah ini:

Tabel 4-4

Matriks IE

		Total Skor IFE			
		Kuat	Rata-rata	Lemah	
		4.0	3.0	2.0	1.0
Total Skor EFE	Tinggi	I 3,386	II	III	
	Menengah	IV 2,926	V	VI	
	Rendah	VII	VIII	IX	
		4.0	3.0	2.0	1.0

Matriks IE tersebut menunjukkan bahwa Padang TV berada pada sel IV. 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.

4.3.3 Tahap Keputusan

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Model*)

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 Padang TV yaitu strategi

integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Tabel 4-5
Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi							
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk		Integrasi Horizontal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang									
1. Tumbuh perekonomian	0,074	4	0,296	3	0,222	4	0,296	3	0,222
2. Perilaku Konsumen	0,052	4	0,208	3	0,156	4	0,208	3	0,156
3. Minat audien dan pengiklan	0,055	4	0,22	4	0,22	4	0,22	2	0,11
4. Kerja sama dengan pemerintah	0,077	4	0,308	3	0,231	3	0,231	2	0,154
5. Pemanfaatan teknologi	0,080	3	0,24	3	0,24	4	0,32	2	0,16
6. Persaingan tidak ketat	0,058	3	0,174	3	0,174	3	0,174	3	0,174
7. Keterbatasan pesaing	0,055	3	0,165	3	0,165	3	0,165	2	0,11
8. <i>Entry barriers</i>	0,038	3	0,114	2	0,076	4	0,152	2	0,076
9. Cepatnya informasi pada media televisi	0,069	4	0,276	4	0,276	4	0,276	2	0,138
Ancaman									
1. Terkikisnya kesadaran budaya	0,052	2	0,104	3	0,156	4	0,208	1	0,052
2. Kondisi <i>coverage area</i>	0,102	4	0,408	2	0,204	3	0,306	3	0,306
3. Media alternatif lain	0,091	4	0,364	3	0,273	4	0,364	2	0,181
4. Persaingan di masa depan	0,095	4	0,38	4	0,38	4	0,38	4	0,38
5. Televisi kabel	0,102	3	0,306	2	0,204	3	0,306	2	0,204
Kekuatan									
1. TV lokal paling disukai	0,074	4	0,296	4	0,296	4	0,296	2	0,144
2. Program menarik	0,050	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
3. Karakter yang kuat	0,086	4	0,344	4	0,344	4	0,344	2	0,172
4. Jam tayang	0,057	4	0,228	3	0,171	4	0,228	2	0,114
5. Program 100% produksi sendiri	0,036	3	0,108	3	0,108	4	0,144	2	0,072
6. Jaringan siaran cukup luas	0,067	2	0,134	4	0,268	3	0,208	2	0,134
7. Program disetiap segmen	0,048	4	0,192	4	0,192	4	0,192	2	0,096
8. Program <i>off air</i> lebih banyak dibanding pesaing	0,091	4	0,364	3	0,271	4	0,364	2	0,181
9. Keuangan yang cukup	0,072	3	0,216	4	0,288	4	0,288	3	0,216
10. Satu grup dengan Padang Ekspres	0,057	4	0,228	4	0,228	3	0,171	2	0,114
Kelemahan									
1. Minimnya peralatan teknis	0,093	3	0,279	3	0,279	2	0,186	1	0,093
2. Teknologi belum standar broadcast	0,086	3	0,258	2	0,172	2	0,172	1	0,086

3. Kualitas gambar belum maksimal	0,067	2	0,134	3	0,201	2	0,134	1	0,067
4. Evaluasi program belum berjalan dengan baik	0,048	2	0,096	2	0,096	2	0,096	1	0,048
5. SDM masih minim	0,067	2	0,134	2	0,134	3	0,201	1	0,067
Jumlah			6,774		6,225		6,83		4,125

Strategi yang paling menarik dan terbaik untuk dilaksanakan Padang TV menurut matriks tersebut adalah strategi pengembangan produk yang mendapatkan *total attractiveness scores* sebesar 6,83. 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. Memperbaiki kualitas program memungkinkan Padang TV dapat merebut perhatian audien yang lebih besar.

4.4 Implikasi Praktikal

Saat ini Padang TV tidak terlalu fokus dengan pengembangan program-programnya. Hal ini terbukti dengan belum berjalannya evaluasi program dengan baik. Namun dalam prakteknya evaluasi program memang tidak mudah dan butuh biaya yang cukup banyak. Evaluasi program tidak cukup hanya dilakukan secara internal saja, namun juga harus dilihat bagaimana realita di lapangan.

Belum berjalannya evaluasi program dengan baik memang menjadi suatu masalah, namun meningkatkan kualitas program tentunya hal yang penting dilakukan. Strategi pengembangan produk sebenarnya sangat sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal saat ini.

Walaupun strategi pengembangan produk merupakan strategi yang paling menarik, namun masih terdapat kendala-kendala yang menghambat strategi ini. Kendala-kendala tersebut yaitu peralatan teknis yang belum cukup memadai, teknologi yang belum sesuai dengan standar broadcast, dan masih kurangnya sumber daya manusia. Dalam menggunakan strategi ini, Padang TV seharusnya secara berangsur-angsur memperbaiki kualitas peralatan teknis dan teknologi broadcast agar strategi ini dapat dilakukan dengan baik dan dapat berhasil. Kondisi keuangan Padang TV yang cukup memadai untuk berkembang memungkinkan dapat memenuhi perbaikan kualitas peralatan teknis dan teknologi broadcast yang dimiliki dengan cara berangsur-angsur. Untuk strategi yang lebih rinci, Padang TV dapat melakukan strategi SO, ST, WO, dan WT yang didapatkan dari analisis matriks SWOT.

Dengan menjalankan strategi pengembangan produk, Padang TV diharapkan menghasilkan produk yang benar-benar disukai masyarakat di *coverage area*-nya dan mampu memenangkan persaingan di industri media televisi lokal di Kota Padang. Selain itu, dengan program yang berkualitas diharapkan Padang TV juga dapat mencuri perhatian masyarakat dari dominasi televisi nasional. Tri Arga TV, Dharmasraya TV, dan Pass TV sebagai perluasan jaringan Padang TV juga diharapkan nantinya dapat menyaingi program-program berkualitas dan disukai oleh masyarakat di *coverage area*-nya.

V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Pada matriks EFE diperoleh total skor sebesar 2,926 yang menunjukkan bahwa Padang TV sudah mampu merespon setiap peluang dan meminimalkan ancaman dengan baik. Sedangkan pada matriks IFE didapatkan total skor sebesar 3,386 yang menunjukkan bahwa Padang TV mempunyai posisi yang kuat secara internal dan mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk menutupi kekurangan. Matriks SWOT menghasilkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. Matriks IE menunjukkan bahwa Padang TV berada pada kuadran IV, dimana kuadran ini menunjukkan Padang TV berada pada kondisi growth and build (tumbuh dan membangun). Dalam matriks QSPM didapatkan bahwa strategi pengembangan produk merupakan strategi yang paling menarik untuk dijalankan dengan total attractiveness scores tertinggi, yaitu sebesar 6,83. Walaupun begitu, Padang TV saat ini melakukan strategi pengembangan pasar, yaitu dengan mendirikan stasiun televisi jaringan di Bukit Tinggi (Tri Arga TV), di Dharmasraya (Dharmasraya TV), dan di Payakumbuh (Pass TV).

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi dalam pengembangan Padang TV, namun penelitian ini memiliki empat keterbatasan dalam penulisannya. Pertama, minimnya jumlah responden, sehingga mempengaruhi keakuratan data. Responden pada penelitian ini hanya berjumlah 2 orang, yaitu wakil general manager dan eksekutif produser. Kedua, penelitian bersifat studi kasus pada satu media televisi lokal, sehingga belum dapat menggeneralisir keseluruhan media televisi lokal. Ketiga, analisis pada penelitian ini menggunakan matriks IFE, EFE, SWOT, IE, dan QSPM yang dominan menggunakan perspektif para pengambil keputusan strategis, sehingga subjektivitas cukup dominan. Keempat, implikasi praktikal pada penelitian ini terbatas pada tahap formulasi strategi dan belum menjelaskan secara detail dalam bentuk program.

5.3 Saran

Padang TV saat ini memiliki banyak kekuatan yang dapat memenangkan Padang TV 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. Padang TV diharapkan membuat program-program yang lebih kreatif dan mengikuti perkembangan sosial serta memperbaiki kualitas peralatan teknis dan teknologi broadcast secara berangsur-angsur. Peneliti juga berharap agar penelitian selanjutnya dapat mengatasi keterbatasan penelitian dalam penelitian ini. Sehingga penelitian selanjutnya lebih dapat menggeneralisir media televisi lokal secara keseluruhan.