

Strategy of Local Television Stations to Maintain Existence Entering the Digital Broadcasting Era

Strategi Stasiun Televisi Lokal Menjaga Eksistensi Memasuki Era Penyiaran Digital

Feri Ferdinan Alamsyah¹, Ahsani Taqwim Aminuddin², Desi Amaliah³

¹Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya, Universitas Pakuan, Jl. Pakuan, Tegallega. Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor. Jawa Barat 16143*

Email: feriferdinan@unpak.ac.id

²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya, Universitas Pakuan, Jl. Pakuan, Tegallega. Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor. Jawa Barat 16143

Email: taqwim@unpak.ac.id

³Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya, Universitas Pakuan, Jl. Pakuan, Tegallega. Kecamatan Bogor Tengah, Kota Bogor. Jawa Barat 16143

Email: desi@unpak.ac.id

Masuk tanggal : 04-10-2023, revisi tanggal : 20-03-2024, diterima untuk diterbitkan tanggal : 02-04-2024

Abstract

The implementation of the analog to digital broadcast system migration policy in the broadcasting sector in Indonesia presents certain challenges, especially for local broadcasting industry. Broadcasting experts predict that changes to the broadcast system will have a major impact on the industry, the worst possibility is bankruptcy. Therefore, television station managers need to make a number of effective strategies to make the industry sustainable and remain stable while adapting to the digital broadcast system. This article attempts to explain the strategy of local television stations in adapting to digital broadcast systems. Data was obtained through a qualitative tradition that focuses on in-depth observation. To see the strategic tendencies of local television stations, the SWOT analysis method is used. The subject of this article is a television station broadcasting in West Java, Indonesia, then selected purposively using a number of criteria, namely MGSTV, SMTV, and MQTV. The research results show that the strategy of local television stations in adapting to digital broadcast technology emerged on the basis of two big goals, namely the short term and the long term. In the short term, local television stations have a target to survive, and long term strategies aim to develop.

Keywords: digital broadcast, local television, mass communication, media management

Abstrak

Pelaksanaan kebijakan migrasi sistem siaran analog ke digital pada bidang penyiaran di Indonesia memberikan tantangan tertentu, khususnya untuk pelaku industri penyiaran lokal. Kendati kebijakan tersebut menysasar pada konteks teknologi, namun memberikan dampak yang luas. Oleh sebab itu pengelola stasiun televisi perlu membuat sejumlah strategi jitu untuk membuat industri sustain dan tetap stabil di tengah adaptasi sistem siaran digital. Atas landasan tersebut, artikel berupaya untuk mengurai strategi stasiun televisi lokal dalam konteks adaptasi sistem siaran digital. Penggalian data diperoleh melalui tradisi

kualitatif yang fokus pada pengamatan mendalam. Untuk melihat kecenderungan strategi stasiun televisi lokal digunakan metode analisis SWOT. Subjek pada artikel ini adalah stasiun televisi yang bersiaran di Jawa Barat, Indonesia, kemudian dipilih secara purposif dengan sejumlah kriteria, yakni MGSTV, SMTV, dan MQTV. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi stasiun televisi lokal dalam beradaptasi dengan teknologi siaran digital muncul atas dasar dua tujuan besar, yakni jangka pendek dan jangka panjang. Untuk jangka pendek, stasiun televisi lokal mempunyai target bertahan, dan jangka strategi jangka panjang bertujuan untuk berkembang.

Kata Kunci: komunikasi massa, manajemen media, penyiaran digital, televisi lokal

Pendahuluan

Indonesia telah melaksanakan kebijakan migrasi sistem siaran analog ke digital di bidang penyiaran televisi. Sesuai dengan amanat Undang-undang no. 11 tahun 2022 tentang Cipta Kerja. Digitalisasi penyiaran televisi pada dasarnya merupakan proses perubahan teknologi, namun kebijakan tersebut memberikan dampak yang signifikan pada seluruh pemangku kepentingan di dalam industri tersebut. Bagi pihak industri, proses distribusi konten tidak lagi dilakukan secara mandiri, namun kolektif dengan bentuk multipleksing. Bagi penonton terjadi perubahan, yakni penonton mengubah pesawat televisi atau menambahkan teknologi *set top box* (STB) agar dapat menerima sinyal siaran digital. Bagi pihak pemerintah, terjadi perubahan regulasi atau aturan main yang menjadi fundamental aktivitas industri penyiaran digital.

Bagi dunia penyiaran, digitalisasi adalah sebuah keniscayaan, proses yang pada akhirnya mau tidak mau atau suka tidak suka akan dijalani. Karena digitalisasi adalah bagian dari perkembangan teknologi yang secara alamiah terus berubah. Pada dasarnya, wacana migrasi sistem siaran di bidang penyiaran telah berlangsung lama, yakni sejak tahun 2007. Kemudian terbitnya peraturan menteri (PM) Komunikasi dan Informatika nomor 23 tahun 2011 menandai keseriusan Indonesia untuk segera melakukan migrasi sistem siaran tersebut. Namun waktu bergulir, 11 tahun kemudian yakni pada tahun 2022 akhirnya selesai.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan pada 2019, stasiun televisi memberikan testimoni yang beragam mengenai kebijakan digitalisasi penyiaran. MGSTV mempunyai sejumlah tantangan, khususnya pada bagaimana masyarakat mengakses informasi. Masyarakat kini mempunyai banyak pilihan dalam konteks mengakses informasi, selain kompetitor stasiun televisi lain yang lebih besar, pilihan lain yang juga sedang sangat diminati adalah media sosial.

Beberapa hal yang juga turut dianggap akan memberatkan adalah ketika harus sewa kanal digital pada perusahaan pengelola kanal, baik yang dikelola oleh satu perusahaan (*singlemux*) atau banyak perusahaan (*multimux*). Dari rencana harga sewa yang sempat dipublikasikan sebelumnya, tidak sebanding dengan pendapatan normal dari MGSTV. Mengingat MGSTV yang bersiaran di daerah Sukabumi yang pangsa pasarnya masih relatif kecil daripada pangsa pasar di Jakarta atau kota-kota besar lainnya. Perbandingan antara harga sewa kanal dengan jumlah pendapatan TV terlalu jauh. Oleh sebab itu, mereka menilai kebijakan migrasi sistem siaran ini perlu melihat nasib televisi lokal sehingga dapat mengayomi

semua pihak, tidak hanya melihat pada peluangnya saja, juga pada dampak negatifnya.

SMTV berbeda dengan MQTV, mereka melihat bahwa digitalisasi adalah sebuah kesempatan yang sudah dinantikan pelaksanaannya. Direktur Utama SMTV, Asep Anang Supriatna mengatakan bahwa SMTV siap beralih ke sistem siaran digital, baik secara kesiapan anggaran dan kesiapan SDM. Dalam hal teknologi, SMTV optimis dapat beradaptasi dengan spesifikasi yang dibutuhkan siaran digital. Asep menjelaskan bahwa perangkat yang digunakan oleh SMTV sudah siap dengan keperluan siaran digital. Bahkan sejak beroperasi, SMTV sudah muncul dengan aspek rasio 16:9, walaupun teknologi penerima siaran masih dengan aspek rasio 4:3. Pada saat itu, SMTV harus puas menerima konsekuensi kehilangan gambar pada bagian atas dan bawah di televisi penerima.

Saat pertama kali mendengar konsep kebijakan digitalisasi penyiaran, MQTV menjadi salah satu stasiun televisi yang takut dengan kebijakan tersebut. Eka menjelaskan bahwa pihaknya bingung dalam mengalokasikan anggaran untuk kebutuhan mengadaptasi teknologi digital. Saat itu, menurut Eka, digitalisasi berarti mengganti semua perangkat siaran, dari mulai kamera, alat edit, hingga pemancar siaran. Untuk menyiapkan perangkat tersebut, maka dibutuhkan anggaran biaya yang sangat besar.

Namun, seiring waktu berjalan, sejumlah peralatan di MQTV berangsur berubah mengikuti zaman. Ditambah dengan kerja sama antara MQTV dengan saluran televisi berbayar Indihome, turut memengaruhi peningkatan kualitas peralatan tersebut. Dengan kerja sama tersebut, MQTV juga hadir dalam saluran 854 pada penyelenggara siaran indihome dengan kualitas gambar yang lebih baik.

Berdasarkan pemaparan di atas, MGSTV, SMTV, dan MQTV memberikan tanggapan yang unik satu sama lain. MGSTV yang masih melihat bahwa digitalisasi penyiaran adalah hal yang sangat menakutkan dan cenderung mengancam eksistensinya. Sementara di sisi lain, SMTV justru optimistis dapat beradaptasi dengan cepat pada konsep digitalisasi. Kemudian MQTV terjadi perubahan sikap, dari yang takut menjadi siap untuk melaksanakan migrasi sistem siaran analog ke digital.

Perbedaan sikap ini tentunya dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dilihat dari banyak sisi, seperti secara demografi, geografis, sosiokultural, dan psikografis. Namun, perbedaan reaksi tersebut justru memberikan keterangan penelitian yang saling melengkapi dalam melihat wacana digitalisasi pada televisi yang belum melakukan migrasi sistem siaran.

Dari sisi lain, meski pelaku industri masih belum memiliki ketegasan, proses digitalisasi pada konteks teknologi penunjang, seperti alat produksi, pasca produksi justru kian menyesuaikan dengan kebutuhan digitalisasi. Ketika mereka memperbarui atau mengganti perangkat siaran dengan yang baru, secara tidak sadar perangkat tersebut sesuai dengan syarat kebutuhan teknologi siaran digital. dari sisi masyarakat atau penonton juga demikian, teknologi pesawat penerima siaran atau televisi, berangsur berubah dari analog menjadi dominan digital. Selain itu, kecenderungan penonton televisi secara bertahap bergeser pada akses media sosial melalui telepon pintar.

Pada akhirnya, kebijakan digitalisasi diaplikasikan pemerintah dengan mengikuti ketentuan dari UU Cipta Kerja pada bagian penyiaran. Semua stasiun televisi sebagai kalangan industri kemudian mengikuti kebijakan tersebut.

Pelaksanaan kebijakan migrasi sistem siaran analog ke digital pada bidang penyiaran di Indonesia memberikan tantangan tertentu, khususnya untuk pelaku industri penyiaran lokal. Kendati kebijakan tersebut menasar pada konteks teknologi, namun memberikan dampak yang luas, diantaranya sistem distribusi konten, sistem anggaran, keterampilan SDM, hingga budaya bisnis. Para pakar penyiaran sempat meramalkan bahwa perubahan sistem siaran tersebut akan memberikan dampak besar pada industri, kemungkinan terburuk adalah gulung tikar. Saat pelaksanaan Analogue Switch off (ASO), terdapat stasiun televisi yang tidak mendukung program tersebut. (Habibi, 2023)

Sistem penyiaran digital memang memberikan kebiasaan baru, setiap stasiun televisi baru tidak diwajibkan untuk memiliki sistem distribusi sendiri. Perangkat distribusi dapat dilaksanakan oleh penyelenggara mux yang ditetapkan pemerintah, oleh sebab itu, stasiun televisi yang tidak memiliki sistem distribusi, dapat bergabung dengan penyelenggara mux. Pada pelaksanaannya, sistem seperti ini masih memunculkan perdebatan di lapangan. Pasalnya, sistem tersebut dianggap menguntungkan penyelenggara mux. (Nupikso et al., 2022)

Proses migrasi yang membutuhkan alokasi anggaran besar, dianggap akan merugikan. Lebih jauh lagi, kalangan industri diprediksi akan mengalami kematian karena tak mampu bertahan. (Agussetianingsih & Kasim, 2021) Oleh sebab itu, kalangan pelaku industri penyiaran perlu memiliki strategi agar tetap dapat bertahan, serta memiliki langkah-langkah antisipasi untuk meminimalisir ancaman yang muncul pada saat beradaptasi dengan sistem siaran digital.

Artikel ini fokus pada dinamika adaptasi stasiun televisi lokal pada kebijakan sistem siaran digital di dunia penyiaran televisi. Melalui subjek-subjek yang terpilih sesuai dengan kebutuhan data, maka penelitian ini berupaya menjelaskan realitas stasiun televisi dalam beradaptasi dengan digitalisasi, kemudian mengungkapkan bagaimana strategi televisi lokal dalam memanfaatkan peluang digitalisasi agar dapat menjaga eksistensi.

Metode Penelitian

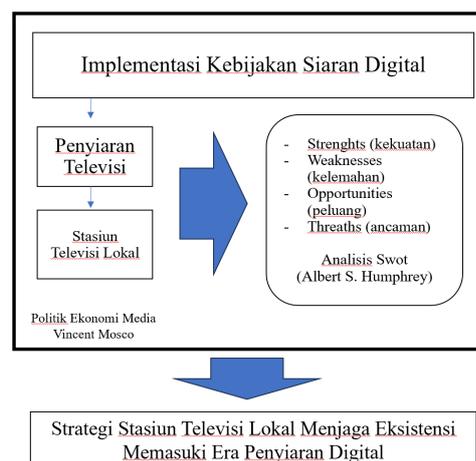
Membedah realitas dalam makalah ini melalui pendekatan kualitatif yang memiliki tradisi analisis berdasarkan pada studi eksploratif. Penjelasan realitas disimpulkan pada pemahaman makna individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial (Creswell, 2014). Realitas yang akan dijelaskan adalah proses adaptasi stasiun televisi lokal pada sistem siaran digital.

Sebagai landasan penjelasan realitas, teori politik ekonomi media menjadi relevan. Pada dasarnya, teori yang digagas Vincent Mosco ini merupakan kajian yang mempelajari mengenai relasi-relasi sosial khususnya relasi kekuasaan, yang secara bersama-sama mendasari produksi, distribusi dan konsumsi sumberdaya. (Mosco, 2009) Sistem siaran digital merupakan kebijakan pusat yang harus diikuti oleh semua pelaku industri televisi. Oleh sebab itu, relasi antara industri dan pihak

regulator menjadi penting dan memengaruhi aktivitas produksi televisi di Indonesia.

Salah satu asumsi dalam teori ini merujuk pada aspek historis, dimana pemahaman fokus pada perubahan-perubahan entitas yang dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa dan dinamika politik, ekonomi, budaya, dan ideologi.

Proses analisis data untuk membantu penulis, digunakan pendekatan SWOT, pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai peluang, kelemahan, peluang, dan ancaman dari pengelolaan stasiun televisi lokal di era pasca migrasi sistem siaran analog ke digital. (Dalton & Dalton, 2019) teori ini melihat faktor eksternal dan internal yang memengaruhi realitas tersebut. Faktor eksternal diukur melalui teknik EFAS (*External Factor Analysis Strategic*) dan faktor internal diukur melalui teknik IFAS (*Internal Factor Analysis Strategic*). Sebuah realitas atau situasi tercipta merupakan akibat dari faktor-faktor tersebut. (Phadermrod et al., 2019) Dengan penggambaran tersebut, maka deskripsi mengenai strategi yang dilakukan oleh stasiun-stasiun televisi tersebut menjadi logis dan relevan.



Gambar 1: Alur pikir

Pendalaman data dimulai dengan pemilihan aktivitas siaran televisi di Jawa Barat. Jawa Barat juga merupakan salah satu provinsi dengan media penyiaran terbanyak di Indonesia, yakni, mempunyai 417 lembaga penyiaran yang terbagi menjadi stasiun radio, stasiun televisi baik analog maupun digital. Dari jumlah tersebut 20 persen adalah media penyiaran televisi.

Adapun perbandingan jumlah stasiun televisi di Jawa Barat dengan wilayah lain yang juga memiliki jumlah stasiun televisi terbanyak adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Stasiun Televisi Swasta Analog di Jawa

	Jawa Barat	Jawa Tengah	Jawa Timur
Jumlah stasiun televisi	53	57	58

Sumber: (Kominfo Jatim, 2019; KPID Jabar, 2020a; KPID Jateng, 2018)

Berdasarkan data pada tabel di atas, jumlah televisi analog terbanyak bersiaran di pulau Jawa, terbagi secara administratif di tiga wilayah, yakni Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Meskipun Jawa Barat bukan wilayah yang mempunyai jumlah stasiun televisi terbanyak, namun jika dilihat pada aspek jumlah persentase penonton wilayah Jawa Barat adalah yang terbanyak.

Pada aspek pengawasan, bidang penyiaran di Jawa Barat mempunyai tingkat pelanggaran yang cukup tinggi. Total Rekapitulasi Indikasi Temuan Pelanggaran Pengawas dan Analisis Penertiban 2020, hingga Agustus 2020, berdasarkan hasil pemantauan sebanyak 1.349 dan aduan masyarakat sebanyak 32. (KPID Jabar, 2020b)

Berdasarkan catatan tiga tahun terakhir, KPID Jawa Barat mencatat beberapa stasiun televisi lokal yang langganan masuk dalam nominasi bahkan diantaranya menjadi pemenang penghargaan tersebut. Nominasi itu terdiri dari beberapa kategori, diantaranya, siaran berita terbaik, feature terbaik, *talk show* atau gelar wicara, program anak, dan seni hiburan budaya lokal. (Parno, 2019)

Stasiun televisi lokal yang menjadi nominasi diantaranya, SMTV Sumedang, Par TV Sumedang, RCTV Cirebon, Inspira TV Bandung, AKTV Bandung, Badar TV Bekasi, PJTV Bandung, dan Bandung TV. Berdasarkan deretan stasiun televisi tersebut, peneliti melakukan seleksi kembali dengan mengelompokkan mereka berdasarkan karakteristik atau ciri khas yang menonjol, yang dapat dikategorikan sebagai berikut:

Pada stasiun televisi dengan ciri khas budaya etnik peneliti memilih SMTV Sumedang. Adapun pertimbangan lanjutannya karena pada 2020, SMTV meraih penghargaan dari KPID Jawa Barat sebagai televisi terbaik dalam memproduksi dan menayangkan iklan layanan masyarakat (ILM) peduli penanganan covid 19. (Cakrawala, 2020) Serta pada 2015, SMTV menang dalam kategori feature dan dokumenter pada program hajat lembur (Kisdiantoro, 2015)

Untuk stasiun televisi dengan tema religi, peneliti memilih MQTV. Pertimbangannya adalah stasiun televisi tersebut, pada tahun 2015 meraih penghargaan sebagai pemenang kategori program anak terbaik, pada program cerita anak muslim. Kemudian, 2010. MQTV meraih penghargaan kategori drama terbaik, keluarga senyum (Djumena, 2010)

Pada kategori berita, peneliti memutuskan untuk memilih MGSTV Sukabumi. Pada 2018, setelah masuk nominasi dalam dua kategori, MGSTV meraih juara sebagai program talkshow terbaik, yaitu program SKSD (Reza, 2018). Kemudian pada 2019, MGSTV meraih penghargaan sebagai wartawan olah raga terbaik. Dengan demikian, subjek penelitian ini adalah SMTV, MQTV, dan MGSTV.

Fakta dan data dari makalah ini diambil dari sumber primer yang berasal dari sejumlah informan yang terlibat langsung dalam realitas penelitian. Informan dipilih secara purposif, yakni berdasarkan kriteria. (Moleong, 2019) Penetapan purposif dilandasi bahwa informan harus memahami betul mengenai perjalanan industri televisi lokal. Kriteria tersebut diantaranya calon informan telah bekerja di dunia pertelevisian minimal 5 tahun, kemudian memiliki pemahaman mengenai regulasi dan sistem pengaturan industri penyiaran di Indonesia. Kriteria lainnya, calon informan memahami dapur atau cara bekerja teknis produksi di televisi, memahami segmentasi atau permintaan penonton, serta memahami sejarah pergerakan industri penyiaran televisi yang menjadi subjek penelitian.

Berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan, maka informan dalam artikel ini adalah Alvin Permadi, sebagai CEO MGSTV, kemudian Asep Anang Supriatna sebagai Direktur SMTV, dan Eka Budiman sebagai Direktur MQTV. Tujuan penggalan data fokus pada pemahaman situasi dunia industri televisi lokal, khususnya dalam beradaptasi dengan teknologi penyiaran digital.

Pengumpulan data juga ditunjang oleh sumber sekunder yang berasal dari laporan media massa, publikasi jurnal, serta penelitian sejenis yang mengamati pertukaran informasi di media massa arus utama, khususnya di dunia penyiaran televisi.

Triangulasi, triangulasi memiliki fungsi untuk melaksanakan validasi data yang didapatkan dari informan. Untuk memastikan keabsahan data tersebut, maka peneliti melakukan triangulasi. Triangulasi yang dilakukan peneliti adalah dengan teknik triangulasi sumber.

Triangulasi sumber data yang menggali keabsahan informasi dari sumber utama melalui teknik membandingkan hasil data dengan hasil pengamatan. Selain itu, meminta keterangan dari informan lain di luar informan utama yang memiliki kompetensi yang sama. Dengan keterangan dan pengamatan tersebut maka data utama teruji keabsahannya. (Moleong, 2019; Sugiyono, 2016)

Untuk memastikan keabsahan, maka pengamatan atau observasi dilaksanakan langsung di masing-masing subjek penelitian. Pengamatan dilakukan dengan durasi minimal satu minggu, sehingga dapat menemukan pola aktivitas di masing-masing stasiun televisi. Kemudian melaksanakan wawancara pada pemangku kepentingan lain, sehingga mendapat perspektif berbeda mengenai realitas yang tengah diamati.

Triangulasi dilaksanakan pada regulator dari pihak Kementerian Kominfo, yakni Sukanto yang memiliki wewenang sebagai Analis Kebijakan Ahli Madya Ditjen PPI Kemkominfo. Mewakili direktur penyiaran Ir. Geryantika Kurnia, M.Eng, MA. Kompetensi mereka adalah sebagai regulator dari perspektif eksekutif.

Triangulasi juga dilakukan pada Bambang Santoso sebagai ketua Asosiasi Televisi Lokal Indonesia (ATVLI). Serta Eris Mundandar Ketua Asosiasi Televisi Digital Indonesia (ATSDI), merupakan pihak industri televisi di tingkat global.

Hasil Penemuan dan Diskusi

Beradaptasi dengan teknologi siaran digital membutuhkan perhitungan yang komprehensif. Secara konseptual, digitalisasi merupakan proses alih teknologi saja. Pada tataran teknis, proses alih teknologi memiliki tingkat kesulitan yang tidak sederhana, karena berimplikasi pada banyak hal, alokasi anggaran, penyesuaian SDM, regulasi, dan tentu saja model bisnis, sehingga stasiun televisi perlu melakukan kalkulasi yang baik agar menghasilkan keputusan yang tepat saat beradaptasi dengan siaran digital. Pengelola stasiun televisi akan meninjau lebih rinci pada kekuatan mereka agar tetap eksis pada masa siaran digital, bahkan dapat terus berkembang.

Pada perspektif stasiun televisi lokal, transformasi sistem siaran juga diasumsikan sebagai tantangan yang harus dihadapi dalam rangka meningkatkan kualitas siaran. Namun, selain memberikan peluang, dalam proses adaptasi tetap diperlukan sejumlah penyesuaian agar tantangan tersebut berhasil dilalui. Pihak stasiun televisi lokal kemudian mengidentifikasi tantangan-tantangan yang muncul, setelah itu, langkah berikutnya adalah menghitung potensi internal untuk menjawab tantangan tersebut.

Berdasarkan temuan di lapangan, data-data penelitian mengenai stasiun televisi lokal kemudian diklasifikasikan sesuai kategorisasi pada pendekatan SWOT. Pada konteks kekuatan, stasiun lokal cenderung memiliki segmentasi yang lebih spesifik karena mereka berupaya untuk mengoptimalkan peluang pemirsa yang relatif kecil.

Untuk SMTV juga demikian, stasiun televisi yang berlokasi di Sumedang ini berupaya untuk mendekati pemirsa lokal Sumedang dan Majalengka dengan metode seperti siaran radio.

Pemilihan segmentasi yang spesifik, membuat stasiun televisi lokal sangat memahami kebutuhan penonton atau pasar mereka. Dengan segmen tersebut, memungkinkan mereka untuk berkomunikasi secara interaktif dengan penonton yang akan membentuk unsur kedekatan (*proximity*). Interaksi ini juga berimplikasi pada keefektifan bentuk dan menu program tayangan, karena cenderung menjawab kebutuhan penonton. Dengan demikian, mereka memiliki penonton setia, yang dapat berpengaruh pada posisi tawar untuk para calon pengiklan atau sponsor.

Kekuatan berikutnya adalah dari sisi teknologi. Saat ini, untuk beradaptasi dengan siaran digital tidak sesulit pada 2007, saat wacana digitalisasi baru mulai muncul. Seiring waktu berjalan, secara bertahap ketiga stasiun televisi yang menjadi subjek penelitian, yakni, MGSTV, SMTV, dan MQTV terus melakukan peningkatan kualitas pada teknologi siaran mereka, mulai dari perangkat produksi sampai perangkat siaran. Perangkat-perangkat tersebut akhirnya dapat mendukung pada adaptasi siaran digital. Dari sisi SDM juga demikian, selaras dengan tahapan peningkatan kualitas teknologi, pemahaman mereka dalam mengoperasikan perangkat baru tersebut relatif berjalan alamiah.

Konsorsium akan memberikan jaringan kerja sama dan tentu saja suntikan dana talangan yang dapat mengantisipasi krisis anggaran. Sementara SMTV terafiliasi dengan konsorsium Jawa Pos Media (JPM), salah satu konsorsium media yang berpusat di Kota Surabaya, Jawa Timur. Kekuatan lain juga muncul dari

pengelolaan media sosial. media baru ini dapat membantu aktivitas penyiaran televisi dari beberapa sektor, yakni sebagai sarana adaptasi pada teknologi siaran digital, karena kebutuhan konten selaras dengan spesifikasi digitalisasi. Misalnya pada youtube, kebutuhan tayangan ideal mereka memiliki spesifikasi definisi tinggi, seperti pada teknologi siaran digital.

Bagi stasiun televisi tersebut, proses digitalisasi merupakan proses adaptasi yang keluar dari zona nyaman. Artinya mereka harus belajar kembali untuk mengaplikasikan teknologi baru pada bidang mereka. Proses adaptasi teknologi digital relatif lancar, hal ini terjadi karena mereka sudah memiliki alur kerja yang stabil.

Kekuatan berikutnya yang menjadi faktor keberhasilan stasiun televisi dalam beradaptasi dengan teknologi siaran digital adalah dukungan dari pimpinan dan struktural perusahaan. Khususnya untuk MGSTV dan MQTV, pada masa awal wacana digitalisasi, pimpinan stasiun televisi merasa pesimis dan menolak kebijakan digitalisasi karena dianggap akan memberatkan. Namun, pada akhirnya menerima dan justru mendukung kebijakan tersebut.

Stasiun televisi lokal yang menjadi subjek dalam penelitian ini memiliki sejumlah kelemahan. Kelemahan pertama adalah mengenai lokasi aktivitas siaran mereka adalah di daerah Jawa Barat, yakni daerah yang menjadi barometer penyiaran televisi di Indonesia. (Yudhapramesti et al., 2018) Lokasi yang cukup berat bagi televisi dengan cakupan lokal, karena bersinggungan dengan eksistensi stasiun televisi berjaringan yang lebih besar dan lebih luas jangkauannya. Mereka memiliki sumberdaya lebih kuat dan lebih memadai, mampu membuat lebih menarik perhatian penonton. Misalnya, pada MGSTV yang bersiaran di Kota Sukabumi dan sekitarnya. Kota Sukabumi dan sekitarnya merupakan wilayah yang sangat baik menerima sinyal penyiaran dari televisi berjaringan yang berpusat di Jakarta. Sehingga sebagian besar perhatian penonton potensial di Sukabumi dan sekitarnya lebih tertarik pada stasiun-stasiun televisi tersebut. (Alamsyah et al., 2018)

Begitu juga dengan MQTV yang memiliki tantangan lebih besar karena bersiaran di Kota Bandung, wilayah yang menjadi ibukota dari Jawa Barat. Singgungan dengan siaran televisi lokal berjaringan tidak bisa dihindari. Sementara untuk SMTV, bersiaran televisi di Kota Sumedang dan Majalengka masih memiliki harapan yang cukup besar. Kompetisi dengan stasiun televisi lokal berjaringan tetap besar, namun karena rentang lokasi aktivitas cukup jauh, membuat konteks isu siaran televisi berjaringan yang cenderung Jakartasentris memiliki tingkat relasi yang kecil bagi masyarakat Sumedang dan Majalengka.

Kelemahan berikutnya adalah jumlah SDM yang sangat terbatas. Beberapa diantaranya, memiliki tugas ganda, artinya satu orang tenaga kerja, dapat melakukan lebih dari dua tugas. Hal ini tentu berimplikasi pada produktivitas stasiun televisi dalam memproduksi tayangan. Pada masa analog, stasiun televisi mempunyai hak melakukan siaran dengan durasi 18 jam per hari. Dengan kekuatan SDM yang tersedia, kekuatan produksi stasiun televisi lokal tidak mampu menutup semua slot yang ada, maksimal hingga 80 persen. Sisanya dipenuhi melalui cara penayangan ulang (*re-run*) dan memutar video klip tayangan musik-musik lokal. Sementara pada saat digital, durasi siaran ditambah menjadi 24 jam per hari.

Dari sisi SDM, stasiun televisi lokal memiliki jumlah atau kekuatan yang sangat terbatas, sehingga untuk memenuhi kebutuhan durasi tayang, menjadi tantangan yang cukup berat.

Dalam konteks SDM, selain jumlah yang terbatas, sebagian besar karyawan stasiun televisi lokal dari tingkat terendah hingga pimpinan bukan berasal dari tenaga yang berpengalaman di bidang penyiaran televisi. Meskipun beberapa diantaranya, malang melintang di bidang penyiaran radio. Pengetahuan aktivitas penyiaran televisi mereka pelajari cenderung secara otodidak. Di era digitalisasi, hal ini menjadi salah satu penyebab kesulitan mengembangkan diri menjadi stasiun televisi yang kompetitif.

Persoalan berikutnya yang berpotensi menghambat aktivitas stasiun televisi lokal adalah mengenai biaya operasional yang terbatas. Pada dasarnya, persoalan ini merupakan masalah klasik yang juga terjadi di setiap stasiun televisi lokal. Anggaran operasional perusahaan relatif minim, salah satunya disebabkan karena pangsa pasar stasiun televisi lokal yang relatif kecil, sehingga memberikan profit yang juga minimum. Persoalan anggaran operasional juga kerap menjadi kambing hitam dari rendahnya kualitas tayangan stasiun televisi lokal. (Sukmawati & Armando, 2019)

Stasiun televisi lokal memiliki hak izin siar yang terbatas pada wilayah tertentu saja. MGSTV memiliki izin siar untuk wilayah Sukabumi, hal itu dianggap sebagai kelemahan karena saat ini, potensi pangsa pasar Sukabumi masih sangat kecil, sementara biaya produksi televisi sangat besar. Dengan demikian, biaya investasi dengan profitnya belum terlihat sebanding.

Pada saat pindah total ke siaran digital, maka stasiun pemancar yang dimiliki stasiun televisi lokal yang tidak memiliki izin penyelenggara mux akan terbengkalai begitu saja. Karena pada saat digital, kebutuhan stasiun pemancar akan dipenuhi oleh penyelenggara mux. Sementara investasi untuk membangun stasiun pemancar tersebut nilainya cukup besar. Selain itu, ketika sudah tidak terpakai, aset tersebut masih memerlukan perawatan yang juga akan menyerap anggaran yang tidak sedikit. SMTV cukup beruntung, karena lokasi stasiun pemancar mereka berada di tempat yang strategis, akhirnya disewa oleh stasiun penyelenggara mux yang belum memiliki stasiun pemancar. Namun, walaupun demikian, untuk jangka panjang penyelenggara mux tersebut melakukan investasi untuk membangun stasiun pemancar dan berhenti sewa dari SMTV.

Pada aspek peluang, digitalisasi memiliki sejumlah keunggulan yang memberikan peluang untuk stasiun televisi lokal agar dapat semakin berkembang. Potensi pertama, teknologi siaran digital memberikan fitur kualitas gambar yang lebih baik daripada analog. Kualitas gambar pada siaran digital mampu mencapai kualitas definisi tinggi atau *High Definition* (HD). Dari sisi suara juga lebih baik, teknologi digital dapat mengakomodasi kualitas suara secara *surround*.

Dari sisi pemancaran, teknologi siaran digital menjamin selama pesawat penerima mampu menangkap sinyal siaran, pemirsa di rumah tidak akan menerima gambar “bersemut” lagi, namun tetap jernih. Pada saat menggunakan siaran digital, penonton akan mendapat fitur interaktif EPG (*Electronic program Guide*). Secara sederhana, fitur ini berfungsi untuk memberikan informasi pada penonton tentang jadwal program acara, mirip dengan fitur yang dimiliki tv kabel. Selain itu,

penonton dapat memberikan penilaian atau *rating* pada program tayangan. Melalui fitur ini, stasiun televisi juga diuntungkan, karena memiliki data penilaian yang biasanya didapatkan dari lembaga survei nielsen.

Keunggulan lainnya pada konteks siaran digital adalah terdapat fitur *video on demand* (VOD). Fitur ini akan membantu penonton untuk dapat menonton tayangan favorit, tanpa bergantung pada jadwal yang sudah ditentukan stasiun televisi. Melalui VOD, stasiun televisi dapat menyisipkan iklan dalam tayangan tersebut, dengan demikian, terdapat fitur baru atau teknis baru dalam konteks monetisasi tayangan.

Dalam teknologi siaran digital menjanjikan fitur *early warning system* (EWS). Fitur yang memfasilitasi informasi untuk siaga atau peringatan dini darurat kebencanaan. Hal ini juga menjadi salah satu landasan urgensi pada program migrasi sistem siaran televisi analog ke digital. Melalui fitur ini, penonton dapat melakukan mitigasi bencana yang terjadi di sekitar mereka, sehingga kesadaran evakuasi atau menghindari bencana dapat lebih baik.

Keunggulan berikutnya dari sistem siaran digital adalah biaya operasional akan lebih murah bagi stasiun televisi lokal, khususnya bagi stasiun televisi lokal yang bukan penyelenggara mux. Dari pihak penyewa saluran juga demikian, mereka tidak perlu lagi terbebani dengan perawatan stasiun pemancar yang sangat rumit, karena sudah ditangani oleh penyelenggara mux.

Fitur-fitur tersebut, memberikan perkembangan yang signifikan bagi dunia penyiaran televisi. Selain dari sisi kualitas yang jauh lebih baik, biaya operasional juga lebih efisien. Sehingga dapat mengoptimalkan peran media massa televisi, sekaligus memancing kreativitas pelaku penyiaran untuk meningkatkan kualitas tayangan juga dari sisi substansinya, bukan dari sisi teknis saja.

Pada aspek ancaman, kemudahan digitalisasi akan menumbuhkan persaingan yang sangat ketat di dunia penyiaran televisi. Melalui digitalisasi yang mengakomodasi jumlah saluran yang lebih banyak daripada di masa analog, akan memberi kesempatan pada pengusaha baru untuk mendirikan stasiun televisi, bahkan pengusaha lama yang sudah memiliki stasiun televisi berpeluang untuk menambah stasiun televisi.

Saat ini, MGSTV menilai bahwa stasiun televisi lokal berjaringan yang terpusat di Jakarta menjadi ancaman yang besar dari aktivitas stasiun televisi lokal. Stasiun televisi berjaringan dengan ruang lingkup yang lebih luas dan bermodal lebih besar dianggap menyajikan tayangan yang lebih menarik. Dampaknya adalah, penonton Sukabumi dan sekitarnya, lebih banyak yang tertarik menonton saluran stasiun televisi berjaringan nasional daripada tayangan MGSTV. Oleh sebab itu, MGSTV memiliki potensi penonton dalam jumlah yang relatif kecil. Hal ini tentu akan berimplikasi pada profit yang dihasilkan. Dalam konteks bertahan, biaya produksi masih belum berbanding baik dengan profit yang dihasilkan. Potensi di daerah, seringkali bergantung pada kerja sama perusahaan dengan pemerintah setempat pada konteks publikasi, baik dari pihak eksekutif maupun legislatif.

Proses digitalisasi di Indonesia pada dasarnya dianggap cukup terlambat. Di sejumlah negara luar, sistem penyiaran digital sudah diaplikasikan cukup lama. (Peng Kee et al., 2015) Oleh sebab itu, pada masa sekarang tantangan stasiun

televisi tidak hanya terfokus pada proses digitalisasi saja. Tantangan lainnya yang tidak kalah besar adalah penetrasi penggunaan media baru pada masyarakat.

Di masa migrasi ke siaran digital, bahkan saat *simulcast*, masyarakat khususnya penonton televisi pada dasarnya belum teredukasi dengan baik dengan implementasi digitalisasi. Hal itu menjadi penyebab tidak semua masyarakat sudah mengganti atau memodifikasi perangkat penerima mereka dengan teknologi siaran digital. Jika masyarakat masih belum memahami digitalisasi, maka akan menghambat kesuksesan proses digitalisasi ini. Dampaknya, pada saat ASO, MGSTV terancam tidak memiliki penonton.

Pemerintah telah menentukan jadwal untuk menonaktifkan sistem siaran analog atau ASO pada November 2022 (Undang-Undang No 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, 2020). Pada tataran aplikatif, keputusan tersebut diatur melalui peraturan menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 6 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penyiaran. Permen tersebut diantaranya memberikan penjelasan mengenai tahapan ASO di Indonesia, dan akan dimulai pada 17 Agustus 2021. Namun, karena pemerintah Indonesia tengah fokus dalam penanganan dan pemulihan pandemi Covid-19 di Indonesia, jadwal tersebut terpaksa harus mundur.

Kebijakan tersebut memengaruhi strategi operasional stasiun televisi lokal. Selain itu, rekam jejak pemerintah mengenai inkonsistensi kebijakan sudah banyak terjadi, bukan baru pertama kali pada saat penanganan pandemi covid-19 saja. Akhirnya, penyelenggaraan penyiaran digital di Indonesia dianggap tidak memiliki kepastian hukum yang tegas.

Guna menjelaskan strategi televisi lokal dalam memanfaatkan peluang digitalisasi. Langkah pertama, peneliti melakukan klasifikasi atau pengelompokan realitas berdasarkan kategori SWOT, yakni *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan), dan *Threats* (Ancaman). Setelah melewati tahap pengelompokan, langkah berikutnya melakukan analisis sesuai tradisi SWOT yang akan memperlihatkan kecenderungan strategi yang diambil oleh stasiun televisi lokal terkait merespon digitalisasi.

Berdasarkan data yang sudah diklasifikasikan, tahap berikutnya adalah dikalkulasi berdasarkan standar SWOT melalui teknik *Internal Factor Analysis Strategic* (IFAS) atau Evaluasi Faktor Internal (EFI) dan teknik *External Factor Analysis Strategic* (EFAS) atau Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Langkah ini dilakukan untuk memudahkan dan memastikan peneliti dalam melihat kecenderungan strategi dari stasiun televisi lokal dalam konteks adaptasi pada teknologi siaran digital.

Dalam EFI dan EFE, setiap faktor yang muncul akan diberikan penilaian bobot, kemudian nilai (*rating*), dan terakhir adalah skor. Untuk menentukan nilai bobot, setiap faktor akan diberikan nilai mulai dari 0,0 hingga 1,0. Angka tersebut menunjukkan seberapa penting dan berpengaruh faktor yang muncul terhadap strategi stasiun televisi lokal. Angka yang rendah menunjukkan bahwa faktor yang muncul memiliki kepentingan yang rendah (*low importance*), sementara jika angkanya tinggi menunjukkan bahwa faktor yang muncul memiliki kepentingan yang tinggi (*high importance*). Dalam kolom bobot, jumlah nilai semua faktor yang muncul harus sama dengan 1,0.

Tahap berikutnya adalah menentukan nilai (*rating*), tahap ini mengacu pada sejauh mana perusahaan melihat tingkat SWOT dari faktor yang muncul. Jika faktor yang muncul dianggap menguntungkan perusahaan maka akan diberikan nilai tinggi, sementara jika sebaliknya maka akan diberikan angka rendah. Rentang angka untuk menentukan tinggi rendahnya antara 1 hingga 4. (Dalton & Dalton, 2019; Yuniarti et al., 2018)

Tahap ketiga adalah menentukan nilai skor, teknis untuk memperoleh nilai skor dapat dilakukan dengan cara mengalikan nilai bobot dan nilai peringkat (*rating*). Hasil dari perkalian tersebut kemudian dijumlahkan sampai mendapatkan angka total. Dalam setiap kolom kekuatan dan kelemahan di faktor internal jika jumlah totalnya mendekati 1 atau angka rendah, maka kadarnya dianggap lemah. Sementara jika jumlah total mendekati 4 atau angka tinggi, maka kadarnya dianggap kuat.

Berdasarkan petunjuk tersebut, maka nilai EFI akan dirumuskan pada tabel matrik berikut:

Tabel 2. Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI)

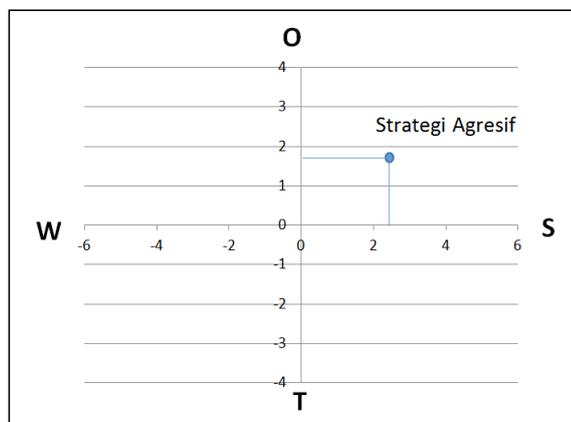
no.	Faktor	faktor internal (X)					rating	skor	nilai EFI
		MGSTV	MQTV	SMTV	Jml	bobot			
Kekuatan	1 Memiliki Karakter yang jelas	4	4	4	12	0,11538462	4	0,461538462	2,631410256
	2 Kekuatan teknologi memadai	4	4	4	12	0,11538462	4	0,461538462	
	3 Kemampuan SDM yang mumpuni	3	3	3	9	0,08653846	3	0,259615385	
	4 berafiliasi dengan konsorsium	3	2	3	8	0,07692308	2,667	0,205128205	
	5 Pengelolaan media sosial yang serius	4	3	3	10	0,09615385	3,333	0,320512821	
	6 Memiliki budaya kerja yang stabil	4	4	4	12	0,11538462	4	0,461538462	
	7 Pimpinan dan Struktural memahami pentingnya digitalisasi	4	4	4	12	0,11538462	4	0,461538462	
Kelemahan	8 Lokasi aktivitas di wilayah jawa barat	1	1	2	4	0,03846154	1,333	0,051282051	0,471153846
	9 Jumlah SDM yang terbatas	1	1	1	3	0,02884615	1	0,028846154	
	10 Sebagian besar SDM tidak memiliki pengalaman di dunia penyiaran televisi	2	2	2	6	0,05769231	2	0,115384615	
	11 Anggaran operasional terbatas	1	2	2	5	0,04807692	1,667	0,080128205	
	12 Izin siar yang terbatas	1	2	2	5	0,04807692	1,667	0,080128205	
	13 Stasiun pemancar menjadi aset terbengkalai	1	2	3	6	0,05769231	2	0,115384615	
Total					104	1	2,16025641		

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai EFI sebesar 2,16025641. Nilai ini akan menjadi titik penentu sumbu X pada diagram kuadran SWOT. Pada EFE juga memiliki teknik perhitungan yang sama dengan EFI. Oleh sebab itu, maka nilai EFE dapat dirumuskan pada tabel matrik berikut:

Tabel 3. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

no.	Faktor	faktor eksternal (Y)					rating	skor	Nilai EFAS
		MGSTV	MQTV	SMTV	Jml	bobot			
peluang	1 Digitalisasi memberikan kualitas gambar dan suara lebih baik	4	4	4	12	0,15384615	4	0,615384615	2,269230769
	2 Terdapat fitur EPG untuk interaktif	3	3	3	9	0,11538462	3	0,346153846	
	3 Terdapat fitur <i>video on demand</i>	3	3	3	9	0,11538462	3	0,346153846	
	4 Terdapat fitur EWS mengenai darurat kebencanaan	3	3	3	9	0,11538462	3	0,346153846	
	5 Biaya operasional sistem siaran digital lebih murah	4	4	4	12	0,15384615	4	0,615384615	
ancaman	6 Menambah kompetitor dari televisi baru	1	1	1	3	0,03846154	1	0,038461538	
	7 Kompetitor utama stasiun televisi berjaringan nasional	1	2	3	6	0,07692308	2	0,153846154	
	8 Pangsa pasar yang kecil	1	2	2	5	0,06410256	2	0,106837607	
	9 kompetisi dengan media baru	1	2	2	5	0,06410256	2	0,106837607	
	10 Edukasi digitalisasi belum merata pada masyarakat	1	1	1	3	0,03846154	1	0,038461538	
	11 Penetapan tahapan ASO yang maju mundur	2	2	1	5	0,06410256	2	0,106837607	
Total					78	1			1,717948718

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai EFE sebesar 1,717948718. Nilai ini akan menjadi titik sumbu Y pada diagram kuadran SWOT. Dengan demikian, maka nilai pada sumbu X dan Y sudah diperoleh, yakni X pada titik 2,16025641 dan Y pada titik 1,717948718, kemudian dapat digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar 2. Diagram SWOT: Strategi Stasiun Televisi Lokal Beradaptasi Dengan Teknologi Siaran Digital

Berdasarkan hasil analisa, dapat disimpulkan bahwa stasiun televisi lokal menggunakan strategi agresif dalam proses migrasi sistem siaran dari analog ke digital. Pada pendekatan analisa SWOT, strategi tersebut termasuk pada kuadran 1 yang mengoptimalkan kekuatan (S) internal dan sejumlah peluang (O) dari eksternal yang muncul pada proses digitalisasi. Dengan demikian, strategi S-O menjadi strategi yang paling prioritas di antara strategi-strategi lainnya. Dalam situasi seperti ini, stasiun televisi lokal mengaplikasikan strategi yang ofensif, dimana mereka masih memungkinkan untuk tetap melakukan kegiatan penyiaran, sekaligus dapat memperbesar pertumbuhan dan perkembangan usaha.

Strategi S-O muncul sejalan dengan fakta atau temuan di lapangan, bahwa kesiapan stasiun televisi lokal pada proses migrasi sistem siaran disebabkan oleh faktor teknologi yang dimiliki sudah cukup memadai. Mengingat migrasi sistem siaran analog ke digital, pada dasarnya mengenai alih teknologi. Pada masa awal wacana digitalisasi bergulir, yakni pada 2007 silam, mayoritas stasiun televisi di Indonesia menolak karena teknologi yang mereka gunakan, belum menunjang untuk beradaptasi dengan siaran digital. Saat itu, untuk dapat beradaptasi, mereka perlu memperbarui lebih dari 50 persen teknologi sebelumnya. Hal itu, akan menyerap anggaran yang sangat besar, sehingga mereka belum siap dan cenderung menolak digitalisasi.

Saat ini, stasiun televisi lokal telah diperkuat dengan teknologi yang kompatibel dengan teknologi siaran digital. Seiring waktu berjalan, secara alamiah sedikit demi sedikit, mereka memperbarui teknologi siaran. Dan akhirnya, kini mereka sudah mampu membuat konten tayangan dalam format definisi tinggi atau *high definition* (HD) dengan kualitas pixel 1280x720 dan aspek rasio 16:9, jauh lebih baik dari sebelumnya saat siaran analog.

Persoalan masa lalu di sistem analog adalah penonton sasaran selalu mengeluh karena tayangan selalu tidak bagus atau “bersemut”. Tayangan yang kurang baik itu membuat kegiatan promosi untuk pengiklan menjadi tidak efektif. Tantangan kompetisi di masa digital dianggap persaingan dengan televisi besar menjadi lebih seimbang. Oleh sebab itu, misi yang pertama dalam strategi S-O adalah mengenai memperbarui teknologi siaran analog ke teknologi siaran digital.

Dari sisi sumber daya manusia (SDM) juga demikian, mereka secara tidak langsung sudah dapat beradaptasi dengan perangkat yang dibutuhkan untuk menunjang digitalisasi. Proses memperbarui peralatan yang dilakukan berkala dan bertahap, membuat proses adaptasi berjalan alamiah dan menyesuaikan tren. Secara simultan, SDM turut menambah pemahaman mereka untuk mengoperasikan teknologi baru tersebut. Berdiskusi dengan komunitas eksternal, belajar sendiri melalui media sosial youtube, dan latihan langsung di lapangan.

Keterampilan SDM dilengkapi juga dengan suasana atau budaya kerja yang sudah relatif konsisten dan stabil. Satu sama lain telah memahami peran dan tanggung jawab masing-masing dalam organisasi stasiun televisi. Melalui konsistensi tersebut, dapat membantu SDM untuk segera memahami penggunaan teknologi siaran digital. Situasi ini juga berdampak pada proses memahami dan mengoptimalkan sejumlah fitur baru yang tersedia pada sistem penyiaran digital. Diantaranya, kualitas gambar dan suara yang lebih baik, kemudian fitur interaktif pada (EPG), fitur *video on demand*, dan EWS. Meskipun pada masa *simulcast* fitur-

fitur tersebut belum digunakan. Dalam konteks ini, misi berikutnya adalah mempelajari standar persyaratan teknologi siaran digital. Misi tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan fitur yang tersedia dalam teknologi siaran digital. Lebih jauh lagi, dapat meningkatkan kualitas tayangan televisi, baik dari sisi teknis maupun substansi.

Keberhasilan implementasi digitalisasi pada stasiun televisi lokal juga dipengaruhi oleh intervensi dari pimpinan dan struktural secara langsung. Mereka sudah memahami sejauh mana tingkat urgensi digitalisasi dalam dunia penyiaran televisi. Pemahaman ini juga sejalan dengan pemafaatan peluang mengenai biaya operasional siaran digital yang lebih efisien daripada menggunakan teknologi analog. Keterlibatan pimpinan dan struktural dapat melakukan pemetaan bisnis di era digitalisasi, khususnya pada aspek efisiensi anggaran operasional serta melihat masa depan teknologi siaran digital.

Secara operasional, beban anggaran untuk melakukan siaran secara digital justru lebih efisien. Dengan pola yang sama, dalam setahun, stasiun televisi dengan sistem jaringan diprediksi hanya membutuhkan alokasi anggaran senilai Rp. 10 milyar. Sementara dengan sistem analog konvensional, stasiun televisi berjarangan harus mengalokasikan anggaran hingga Rp. 40 milyar setiap tahun. Maka dengan bersiaran digital, stasiun televisi dapat melakukan penghematan anggaran siaran hingga Rp. 30 milyar.

Perhitungan tersebut berdasarkan pada sejumlah asumsi berikut, melalui sistem siaran analog, satu frekuensi hanya dapat menyiarkan satu stasiun televisi saja, namun dalam sistem siaran digital memungkinkan dalam satu kanal dapat memuat hingga sembilan stasiun televisi. Dengan demikian, infrastruktur sistem siaran digital memungkinkan untuk menggunakan kanal secara bersama-sama (*sharing*). Berdasarkan skema perhitungan biaya sewa mux untuk wilayah Jakarta, pengeluaran stasiun televisi rata-rata sekitar Rp. 400 – 500 juta. Nilai ini lebih kecil daripada menggunakan sistem siaran analog yang rata-rata sekitar Rp. 2,5-3 milyar. (Kurnia, 2020).

Strategi berikutnya menajamkan karakter atau citra stasiun televisi agar tetap unik dan menyasar pada segmentasi lokal yang spesifik. Aspek unik akan menjadi strategi pembeda sehingga memberikan karakter yang kuat, sehingga memberikan pengalaman yang tidak ditemui di stasiun televisi lainnya. Keunikan ini juga dinilai sebagai teknik untuk mempertahankan kesetiaan atau loyalitas penonton.

Kekuatan internal lainnya adalah mengoptimalkan media sosial. Pemanfaatan media sosial dapat membantu stasiun televisi untuk merawat relasi dengan penonton, khususnya penonton yang kebiasaan mengakses informasinya berubah atau berkembang. Seperti di Amerika dengan pengembangan media sosial sebagai layar ke dua atau alternatif setelah televisi (Ferguson & Greer, 2016; Guo, 2019) Sebelumnya hanya menggunakan media massa arus utama seperti televisi, kemudian berkembang menggunakan media sosial.

Pada strategi S-O, saat beradaptasi pada sistem siaran digital, stasiun televisi lokal tidak hanya berupaya untuk bertahan tetap eksis saja, melainkan berupaya untuk dapat mengembangkan bisnis penyiaran terus berkembang. Melalui fitur-fitur yang ditawarkan penyiaran digital, stasiun televisi bahkan dapat meningkatkan

posisi tawar pada pengiklan dan sponsor. Misalnya, adanya penawaran kualitas tayangan yang lebih baik, kemudian, terdapat fitur interaktif yang memungkinkan stasiun televisi memetakan jumlah dan karakteristik penonton. Melalui penggunaan kekuatan tersebut, pada akhirnya mereka mampu mengubah tantangan menjadi peluang dari keunggulan yang ditawarkan digitalisasi. Dengan demikian, maka strategi S-O dari stasiun televisi lokal dalam konteks beradaptasi dengan teknologi siaran digital dapat jelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Matrik SWOT Strategi S-O Stasiun Televisi Lokal

EFE	EFI Kekuatan/ <i>Strengths</i> (S)	Kelemahan/ <i>Weaknesses</i> (W)
Peluang/ <i>Opportunities</i> (O)	Strategi S-O (I) Strategi yang muncul atas dasar mengoptimalkan kekuatan guna memanfaatkan peluang yang ada, yakni: <ul style="list-style-type: none"> - Memperbarui teknologi siaran analog ke teknologi siaran digital - Mempelajari standar persyaratan teknologi siaran digital - Mengoptimalkan fitur yang tersedia dalam teknologi siaran digital - Meningkatkan kualitas tayangan televisi - Alokasi anggaran operasional yang seimbang dan efisien - Memahami masa depan teknologi siaran digital - Memperkuat karakter televisi agar tetap unik dan spesifik - Menjangkau penonton baru - Meningkatkan jumlah penonton baru dan loyalitas penonton - Mengembangkan bisnis televisi lokal secara komersial 	Strategi W-O (III)
Ancaman/ <i>Threats</i> (T)	Strategi S-T (II)	Strategi W-T (IV)

Berdasarkan hasil kalkulasi melalui pendekatan SWOT, maka untuk menjawab tantangan yang muncul pada saat bersiaran digital dan dapat tetap eksis, stasiun televisi lokal memiliki strategi dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah dapat bertahan. Tantangan dan peluang yang muncul untuk mengawali proses digitalisasi, setiap stasiun televisi lokal memastikan agar dapat menggunakan sistem siaran digital secara baik. Dalam hal ini memastikan SDM memahami pengoperasian penyiaran dalam konteks sistem siaran digital. Berikutnya, memastikan penyelenggara mux yang akan menjadi induk distribusi konten siaran. Seperti dijelaskan, pada masa digital sistem

distribusi dilaksanakan secara kolektif oleh lembaga penyiaran penyelenggara mux. Stasiun televisi lokal non penyelenggara mux akan sewa saluran pada penyelenggara mux tersebut. Oleh sebab itu, untuk memastikan dapat bersiaran pada masa digital, maka kerja sama ini menjadi penting.

Stasiun televisi lokal juga perlu memikirkan anggaran dapat terpenuhi dengan baik dan menghasilkan profit dengan baik pula. Khususnya pada masa *simulcast*, stasiun televisi lokal bersiaran di dua kanal terestrial, yakni analog dan digital, oleh sebab itu stasiun televisi lokal pemenuhan biaya ini. Adapun langkah-langkah untuk pemenuhan tersebut dengan strategi ekstensifikasi dan intensifikasi potensi. Dengan demikian, stasiun televisi dapat menyeimbangkan jumlah pengeluaran dan pemasukan.

Rencana berikutnya atau jangka panjang adalah berkembang dengan cara untuk menjadi global. Stasiun televisi lokal bercita-cita untuk dapat menjangkau khalayak lebih luas. Kemudahan di masa digital dan konten yang unik memberikan kepercayaan diri agar dapat menggapai cita-cita tersebut. Hal itu dapat dilakukan juga dengan mengoptimalkan penggunaan media sosial.

Penelitian ini dilakukan pada masa *simulcast*, oleh sebab itu, strategi yang muncul bukan berdasarkan pengalaman namun berdasarkan prediksi. Walaupun demikian, ke tiga stasiun televisi memiliki pengalaman bersiaran digital saat masa uji coba, atau masa simulcast di mana mereka bersiaran melalui dua kanal, analog dan digital. Oleh sebab itu, strategi yang muncul berdasarkan perhitungan di atas kertas berdasarkan pengalaman uji coba.

Dalam konteks anggaran, pada dasarnya mereka relatif siap, dan untuk kebutuhan digitalisasi, alokasi anggaran menurun sangat drastis karena dikurangi oleh kesiapan teknologi dan SDM. Maka sejak 2020, alokasi anggaran terbesar hanya pada sewa kanal saja. Secara teknis, dari sisi industri, digitalisasi hanya mengubah kebiasaan distribusi saja, sisanya masih melalui metode yang sama ketika saat analog. Oleh sebab itu, anggaran terbesar akan digunakan untuk operasional konteks distribusi.

Bagi stasiun televisi lokal, digitalisasi adalah keniscayaan, dan tantangannya sudah terlihat, oleh sebab itu, mereka merasa percaya diri untuk bisa bertahan di era digitalisasi. Tidak hanya itu, mereka juga banyak meninjau peluang-peluang yang muncul. Dengan peluang-peluang tersebut, mereka memiliki keyakinan justru dapat mengembangkan skala bisnis. Di satu sisi, digitalisasi memberikan peluang lebar untuk pengembangan, khususnya Indonesia. (Sukmayadi, 2019) Di tambah potensi-potensi lain di luar konteks penyiaran terestrial yang juga muncul.

Perubahan signifikan dari sistem siaran digital adalah adaptasi teknologi, baik dalam konteks produksi maupun distribusi. Konteks produksi pada dasarnya sudah tidak ada masalah, tantangan teknologi sesungguhnya terletak pada aspek distribusi. Pada siaran digital, stasiun televisi lokal menggunakan kanal distribusi yang dikolektif melalui lembaga atau stasiun penyelenggara mux. Penggunaan kanal ini dilakukan dengan cara kerja sama, dapat melalui sistem sewa atau sistem lainnya yang disepakati bersama. Tarif sewa kanal tersebut masih mengganjal sebagian besar stasiun televisi lokal. Salah satunya adalah MQTV, bagi mereka tarif sewa kanal masih terlalu tinggi, menyebabkan biaya operasional untuk distribusi

meningkat hingga 50 persen per tahun. Berbeda dengan MGSTV yang memiliki perbedaan tarif karena besaran tarif mengikuti kemampuan dari setiap WLS. Harga atau tarif di WLS tempat MGSTV bersiaran relatif lebih rendah. MQTV harus membayar Rp. 288 juta per tahun, sementara MGSTV Rp. 240 juta per tahun.

SMTV beruntung dan pandai melihat peluang, viva grup sebagai salah satu stasiun penyelenggara mux tidak memiliki aset pemancar di Sumedang, oleh sebab itu mereka menggunakan aset pemancar dari SMTV. Akhirnya mereka sepakat bekerja sama, Viva grup dapat dengan gratis menggunakan aset SMTV, begitu pula dengan SMTV yang diperkenankan menggunakan kanal dari Viva Grup tanpa harus membayar sewa. Dengan demikian, SMTV bebas dari biaya sewa kanal sekaligus aset pemancar masih dapat dimanfaatkan.

Simpulan

Untuk menghadapi tantangan yang muncul dari perpindahan sistem siaran dari analog ke digital stasiun televisi lokal memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan jangka pendek adalah bertahan, yakni stasiun televisi berupaya untuk dapat terus bersiaran. Untuk memenuhi tujuan tersebut, maka stasiun televisi melakukan sejumlah langkah. Pertama mengikuti kebijakan pemerintah, migrasi ke sistem siaran digital. Meski sepakat dengan kebijakan, mereka tetap mengawal perkembangannya melalui terus memantau potensi perubahan regulasi, tetap berkomunikasi dengan asosiasi masing-masing, dan berkomunikasi dengan pemerintah yang umumnya dijembatani KPID. Kedua, agar distribusi siaran lancar, stasiun televisi memastikan kemitraan dengan penyelenggara mux. MGSTV dan MQTV bekerjasama melalui cara sewa kanal dengan kualitas SD, sementara SMTV bekerja sama melalui tukar pinjam aset.

Langkah ketiga, memastikan kesiapan teknologi dan SDM. Menjelang penetapan ASO, baik MGSTV, MQTV, maupun SMTV telah memiliki kesiapan tersebut. adaptasi teknologi dan SDM pada siaran digital berlangsung relatif organik. Teknologi berkembang seiring perkembangan zaman, dan SDM bertahap memahami teknologi penyiaran digital sebagian besar diperoleh secara informal.

Langkah keempat memperkuat karakter siaran atau segmentasi, mengingat tantangan digitalisasi akan membuka keran kompetisi yang semakin luas. Pada masa adaptasi, stasiun televisi yang bersiaran di Bandung bertambah empat kali lipat. MQTV memiliki kompetitor di segmen yang serupa. Sementara MGSTV dan SMTV tidak terlalu mendapatkan perubahan yang signifikan.

Langkah kelima, memastikan penonton dapat menonton televisi, khususnya siaran dari masing-masing stasiun televisi lokal. Mereka berupaya menjangkau penonton melalui tayangan yang mengedukasi konsep televisi digital. Selain melalui frekuensi sendiri, mereka juga menggunakan media sosial. Langkah ini merespon fakta bahwa pemahaman sebagian masyarakat pada sistem siaran digital masih rendah, ditambah sebagian masyarakat lagi sudah bergeser ke media sosial.

Langkah keenam, untuk mengantisipasi lonjakan kebutuhan pada masa adaptasi, setiap stasiun televisi lokal melakukan efisiensi anggaran. Teknis efisiensi dilakukan dengan cara mereproduksi tayangan, bekerja sama dengan perangkat

daerah yang berpotensi tidak memerlukan anggaran, dan kaderisasi prioritas pada karyawan magang.

Langkah ketujuh, mencari celah penghasilan baru, melalui memonetisasi media sosial, mengoptimalkan kerja sama dengan perusahaan satu atap yang sejenis maupun tidak, dan pengembangan divisi di luar siaran atau offair.

Pada strategi jangka panjang, setelah stasiun televisi mampu bertahan dan mendapatkan formula terbaik dalam berbisnis, maka langkah berikutnya adalah berkembang menjadi global. Terdapat dua hal yang memberikan peluang pengembangan usaha, yakni, mengoptimalkan media sosial dan mendapatkan izin pada wilayah siaran baru.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan banyak terima kasih untuk Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Budaya, Universitas Pakuan. Ucapan terima kasih penulis sampaikan juga pada stasiun televisi MGSTV, SMTV, dan MQTV, serta seluruh narasumber yang telah berbagi kisah dan menjadi embrio penulisan artikel ini. Terima kasih pula pada Jurnal Komunikasi Universitas Tarumanagara.

Daftar Pustaka

- Agussetianingsih, B., & Kasim, A. (2021). *Peran Desain Kebijakan: Digitalisasi Penyiaran Televisi di Indonesia*. 7(2). <https://doi.org/10.26618/kjap.v7i2.5603>
- Alamsyah, F. F., Amaliasari, D., & Satriani, I. (2018). Tingkat Kepercayaan Khalayak Terhadap Pemberitaan Di Media Massa Di Kota Bogor (Pengembangan Media Literasi Pada Khalayak). *Jurnal Komunikasi Pembangunan*. <https://doi.org/10.29244/jurnalkmp.16.2.266-273>
- Cakrawala. (2020, December 18). SMTV Sumedang Raih Penghargaan Terbaik Iklan Layanan Masyarakat. *Cakrawala.Co*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th Edition. In *SAGE Publication*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Dalton, J., & Dalton, J. (2019). SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). In *Great Big Agile*. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4206-3_62
- Djumena, E. (2010, December 6). Stasiun Televisi Berbagi Penghargaan. *Kompas.Com*.
- Ferguson, D. A., & Greer, C. F. (2016). Reaching a Moving Target: How Local TV Stations are Using Digital Tools to Connect With Generation C. *JMM International Journal on Media Management*. <https://doi.org/10.1080/14241277.2016.1245191>
- Guo, M. (2019). Social television viewing with second screen platforms: Antecedents and consequences. *Media and Communication*. <https://doi.org/10.17645/mac.v7i1.1745>

- Habibi, M. (2023). *Penyiaran Digital di Indonesia: Kebijakan dan Pengaruh Kepentingan Konglemerasi Media* (Vol. 6, Issue 2). www.kominfo.go.id, Kisdiantoro. (2015). Inilah Para Pemenang KPID Jabar Awards 2015. *TribunJabar.Id*.
- Kominfo Jatim. (2019). *Jawa Timur Cikal Bakal Lahirnya Televisi Lokal di Indonesia*. [http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/jawa-timur-cikal-bakal-lahirnya-televisi-lokal-di-indonesia#:~:text=Di Jatim sesuai data KPID,Lembaga Penyiaran Komunitas\) 2 TV](http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/jawa-timur-cikal-bakal-lahirnya-televisi-lokal-di-indonesia#:~:text=Di%20Jatim%20sesuai%20data%20KPID,Lembaga%20Penyiaran%20Komunitas%20TV).
- KPID Jabar. (2020a). *Direktori Lembaga Penyiaran Berizin Di Provinsi Jawa Barat 2020 Televisi dan Radio*.
- KPID Jabar. (2020b). *Laporan Pembinaan dan Pengawasan KPID Jawa Barat*.
- KPID Jateng. (2018). *Data Base Televisi di Jawa Tengah*.
- Kurnia, G. (2020). *Merdeka TV Digital di Indonesia*. Kementerian Komunikasi dan Informatika.
- Moleong, L. J. Dr. M. A. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. PT. Remaja Rosda Karya. <https://doi.org/10.1016/j.carbpol.2013.02.055>
- Mosco, V. (2009). *The Political Economy of Communication*. In *The Political Economy of Communication* (2nd ed.). SAGE Publication Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446279946.n5>
- Nupikso, D., Riset Kebijakan Publik -Badan Riset dan Inovasi Nasional, P., Riset Kemasyarakatan dan Kebudayaan -Badan Riset dan Inovasi Nasional, P., Gatot Subroto No, J., Barat, K., Mampang Prapatan, K., Jakarta Selatan, K., & Jakarta, D. (2022). Peluang dan Hambatan TVRI Sebagai Penyelenggara Multipleksing Opportunities and Obstacles of TVRI as a Multiplexing Operator. *Jurnal Pekommas*, 7, 195–206.
- Parno. (2019, December 3). KPID Jabar Gelar KPID Award 2019. *Kilas Bandung News*.
- Peng Kee, C., Nie, K. S., Korff, R., & Helbardt, S. (2015). Malaysia's contemporary broadcast media regulation through the eyes of regulators. *Journal of Asian Pacific Communication*. <https://doi.org/10.1075/japc.25.2.06kee>
- Reza. (2018, November 24). Selamat! Megaswara TV Bogor raih program talkhow terbaik di KPID Award. *Klikadmin*.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In *Alfabeta, cv*.
- Sukmawati, D., & Armando, A. (2019). Otoritas Komisi Penyiaran Indonesia dalam Pengaturan Isi Siaran. *Jurnal Komunikasi Global*. <https://doi.org/10.24815/jkg.v8i2.14774>
- Sukmayadi, V. (2019). The Dynamics of Media Landscape and Media Policy in Indonesia. In *Asia Pacific Media Educator*. <https://doi.org/10.1177/1326365X19844853>
- Undang-Undang No 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, Pub. L. No. 11 (2020).
- Yudhapramesti, P., Rahmawan, D., & Adiprasetyo, J. (2018). Pola Hubungan Pelaku Media dengan Khalayak dan Stakeholders Penyiaran di Jawa Barat. In *Kajian Akses Masyarakat Terhadap Lembaga Penyiaran*. Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Barat.

Yuniarti, D., Wardahnia, & Kusumawardani, Q. D. (2018). Public Acceptance Strategies for Digital Terrestrial Television (DTT) in the Border Areas. *Proceeding - 2018 International Conference on ICT for Rural Development: Rural Development through ICT: Concept, Design, and Implication, IC-ICTRuDEv 2018*, 148–154. <https://doi.org/10.1109/ICICTR.2018.8706876>