

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PT. RRG

Oleh:

Sutrisno

Fakultas Ekonomi

Universitas MH. Thamrin Jakarta

Email:

Sutrisno.73.se.mm@gmail.com

ABSTRAK

Persaingan bisnis dalam mengelola media penyiaran radio di era teknologi informasi sangatlah menantang, baik antar media penyiaran radio ataupun dengan jenis media lainya seperti televisi, televisi kabel, internet, MP3,VCD dan DVD. Dalam hal ini, PT RRG sebagai group media penyiaran radio yang membawahi stasiun radio Lite FM 105.8 Mhz, Mustang FM 88.0 Mhz, KIS FM 95.1 Mhz yang berada di wilayah DKI Jakarta harus memiliki strategi pemasaran berupa rencana utama berskala besar dan berorientasi masa depan yang interaktif dengan lingkungan persaingan guna mencapai target perusahaan yang diharapkan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif berdasarkan informasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matrik, EFE (*Ekternal Factor Evaluation*) Matrik dan CPM (*Competitive Profile Matrix*) serta dilanjutkan dengan tahap pencocokan IE (Internal dan Eksternal) Matrik dan TOWS Matriks kemudian melakukan alternatif strategi dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) sehingga akan dihasilkan analisa strategi yang tepat dalam kegiatan pemasaran. Hasil penelitian dengan formulasi strategi yang diawali pada tahap masukan dengan memperhatikan indikator faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan indikator faktor internal (kekuatan dan kelemahan) kemudian dilanjutkan pada tahap pencocokan dengan menggunakan IE (Internal dan Eksternal) Matriks dan TOWS Matriks didapat sembilan alternatif pilihan yaitu *Retrechement, Market development, Product development, Vertical integration, Diversifikasi konsentrik, Penetrasi pasar, Backward Integration, Forward Integration, Horizontal Integration* dan yang terpilih adalah *product development* dan *market development*, dari kedua pilihan strategi tersebut diputuskan dalam sebuah matriks keputusan yaitu Matriks QSPM sehingga didapat pilihan strategi untuk *product development* dan *market development* lebih diprioritaskan untuk Lite FM 105.8 Mhz terutama dalam rangka mengangkat *image* karena adanya perubahan nama program dan kemasan program.

Kata Kunci :Strategi Pemasaran, Radio, IFE& EFE Matrik, IE Matrik, QSPM

A. PENDAHULUAN

Dalam era teknologi informasi saat ini mengelola bisnis media penyiaran terutama media penyiaran radio merupakan salah satu bisnis yang paling menantang, terutama bagi pengelolanya, tantangan yang harus dihadapi manajemen media penyiaran radio diantaranya adalah bahwa media penyiaran radio dalam kegiatan operasionalnya harus dapat memenuhi harapan pemilik dan pemegang saham untuk menjadi perusahaan yang sehat dan mampu menghasilkan keuntungan, namun dipihak lain media penyiaran harus mampu memenuhi kepentingan masyarakat (komunitas) dimana media bersangkutan berada.

Dengan demikian, upaya untuk menyeimbangkan antara memenuhi kepentingan pemilik dan kepentingan masyarakat memberikan tantangan tersendiri kepada pihak manajemen media penyiaran (pengelola). Selain tantangan diatas media penyiaran radio juga harus mampu melaksanakan berbagai fungsi, antara lain bahwa media penyiaran berfungsi sebagai media iklan, media hiburan, media informasi dan media pelayanan. Untuk dapat melaksanakan seluruh fungsi tersebut sekaligus dapat memenuhi kepentingan pemasang iklan, audiensi serta pemilik dan karyawan merupakan tantangan tersendiri bagi manajemen.

Namun ada tantangan lainnya yang berasal dari persaingan berbagai media penyiaran lainnya. Berbagai stasiun radio dan televisi saling bersaing secara langsung untuk mendapatkan sebanyak mungkin pemasang iklan dan audiensi. Selain persaingan secara langsung dengan media penyiaran lainnya, stasiun radio juga harus bersaing dengan jenis media lainnya seperti televisi kabel, Internet, VCD dan DVD.

Persaingan media penyiaran radio pada dasarnya adalah persaingan merebut perhatian audiensi dan untuk dapat merebut perhatian audiensi, maka pengelola stasiun penyiaran harus memahami siapa audiensi mereka dan apa kebutuhan mereka. Dalam era persaingan saat ini setiap media penyiaran radio harus memiliki strategi yang jelas dalam merebut audiensi, strategi merebut audien adalah sama saja dengan strategi pemasaran (*marketing*) dalam arti yang luas. Kalau dijabarkan secara singkat bahwa audiensi adalah pasar dan program yang disajikan adalah produk yang ditawarkan.

Dari penjelasan diatas dapat diikhtisarkan bahwa strategi pemasaran sangat dibutuhkan media penyiaran radio baik media penyiaran radio yang baru berdiri ataupun yang sudah berjalan, PT RRG sebagai salah satu group perusahaan media penyiaran radio yang berkantor pusat di Jakarta selalu berupaya agar tetap eksis dan diterima oleh audiensi dengan cara memahami dan mengelola audiensi dengan melakukan strategi pemasaran seperti segmentasi audiensi, target audiensi, *positioning* program serta menerjemahkan perilaku audiensi sehingga pada saat ini PT RRG terdiri dari beberapa stasiun radio yaitu; 105.8 Lite FM, KIS 95.1 FM, Mustang 88 FM, 100.7 Batam FM, Zoo FM 101.6.

Dari uraian diatas, maka didapat rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

- a. Faktor – faktor apa saja yang menjadi landasan dalam menetapkan strategi pemasaran di PT RRG

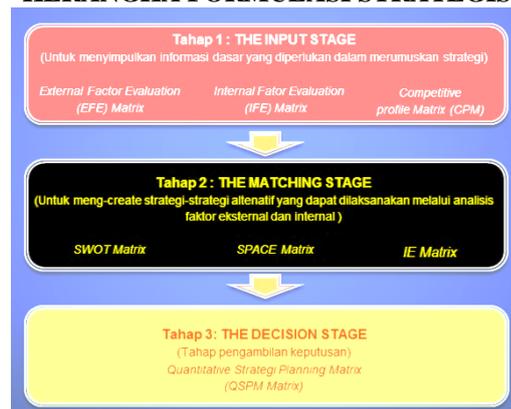
- b. Bagaimana analisis strategi pemasaran PT RRG dan apa saja yang perlu dikembangkan dalam menjalankan strategi pemasaran pada saat yang akan datang

B. KAJIAN PUSTAKA

Fred R. David (2011:5) mengatakan bahwa manajemen strategis (Strategic Management) adalah Seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri atas tiga tahapan kegiatan antara lain formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan

Menurut Fred R. David (2011:324) untuk memformulasikan strategi dapat dilakukan dengan 3 tahapan kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang secara ringkas dapat dijelaskan sebagai berikut:

**GAMBAR1.
KERANGKA FORMULASI STRATEGIS**



Sumber: Fred R. David, (2011:324)

Dari gambar diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tahap 1, disebut *input stage* karena fungsi untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Pada tahap ini dapat dibuat *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* dan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*. Dan untuk mengurangi subyektifitas maka dilakukan *Competitive Profile Matrix (CPM Matrix)* hasil-hasil EFE dan IFE Matriks dibandingkan pula dengan pesaing-pesaingnya. Dalam membuat EFE Matriks dan IFE matriks, kita perlu mengetahui dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal organisasi baik itu lingkungan umum maupun lingkungan dalam organisasi.

Tahap 2, disebut *matchingstage* karena berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor-faktor eksternal dan internal yang utama. Atau dengan kata lain pencocokan ini dibuat oleh suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internal dengan peluang dan risiko yang diciptakan oleh factor eksternal. Pada tahap ini dapat

dibuat antara lain *SWOT Matrix*, *SPACE Matrix* dan *Internal Eksternal Matrix (IE)*. *SWOT Matrix* (Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman). *SWOT Matrix* adalah alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang) / (*strengths-opportunities*), WO (kelemahan-peluang) / (*threats-opportunities*), ST (kekuatan-ancaman) / (*strengths-threats*), WT (kelemahan-ancaman) / (*weakness / threats*). Sedangkan Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi dalam tampilan sembilan sel, dan sering disebut sebagai matriks portofolio dengan menempatkan divisi organisasi dalam diagram skematis. Ukuran dari masing-masing lingkaran menggambarkan persentase kontribusi penjualan dari masing-masing divisi dan potongan dalam lingkaran mengungkapkan persentase kontribusi laba untuk masing-masing divisi. Untuk *Space Matrix* dengan memperhatikan 4 komponen yaitu *Financial Position*, *Stability Position*, *Competitive Position* dan *Industry Position*, namun untuk penelitian ini *space matrik* tidak digunakan sebagai tools dalam penentuan strategi hal ini dikarenakan berkaitan dengan kebutuhan organisasi.

Tahap 3, disebut *decision stage* atau tahap pengambilan keputusan digunakan *Quantitative Strategies Planning Matrix (QSPM)*. Teknik ini secara jelas menunjukkan pilihan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih. *QSPM* adalah alat yang direkomendasikan untuk melakukan evaluasi pilihan strategi secara obyektif, berdasarkan *critical success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Fred R David (2011:308) mengatakan bahwa *QSPM* adalah alat yang memungkinkan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Komponen utama *QSPM* terdiri dari: faktor kunci, alternatif strategi, bobot, skor keterkaitan (*Attractiveness Score/AS*), skor keterkaitan total (*Total Attractiveness Score/TAS*), jumlah skor keterkaitan total (*sum TAS*).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif berdasarkan informasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan *IFE (Internal Factor Evaluation)* Matrik dan *EFE (Eksternal Factor Evaluation)* Matrik dan dilanjutkan dengan *TOWS* Matriks dan *IE* Matriks kemudian melakukan alternatif strategi dengan menggunakan *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks)* sehingga akan dihasilkan analisa strategi yang tepat dalam kegiatan pemasaran.

Dan untuk menghindari hasil yang subyektif penulis berusaha melakukan kegiatan observasi dengan penyebaran kuisioner dan wawancara baik kepada karyawan, pimpinan dan konsumen PT RRG.

Metode pengumpulan data berguna sebagai cara dalam menentukan data mana yang akan dipilih dan akan dianalisa. Data penelitian bersumber dari data primer yaitu data hasil penyebaran kuisioner dan wawancara kepada pihak manajemen PT RRG dan kepada profesional yang bergerak dibidang radio, sedangkan data sekunder diperoleh dari PT RRG.

Pada penelitian ini yang diukur adalah faktor eksternal dan faktor internal perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan makro dan lingkungan mikro,

untuk kondisi lingkungan makro perusahaan adalah informasi demografi, ekonomi, sosial budaya dan teknologi, dan untuk kondisi lingkungan mikro yang diperhatikan adalah fungsi-fungsi persaingan, pemasok, pelanggan dan situasi pasar, dan untuk kondisi internal perusahaan yang akan dilihat adalah segmentasi, positioning, fungsi pemasaran, keuangan dan sumberdaya manusia yang ada di PT RRG.

Informasi diatas dituangkan kedalam kuisisioner dengan menggunakan skala likert dimana variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala gradasi dari setiap item mulai dari yang sangat positif sampai dengan sangat negatif, yaitu ; sangat baik, baik, kurang baik dan sangat kurang baik.

Selanjutnya untuk keperluan analisis kuantitatif, maka pada lembar jawaban itu diberi nilai 4 s/d 1 seperti tersebut dibawah ini:

Sangat baik	=	4
Baik	=	3
Kurang baik	=	2
Sangat kurang baik	=	1

Kuesioner ini digunakan penulis sebagai panduan dalam kegiatan forum group diskusi dalam menentukan IFE matrik, EFE matrik, CPM matrik,.

Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT RRG yang terdiri dari terdiri dari beberapa stasiun radio yaitu; 105.8 Lite FM, KIS 95.1 FM, Mustang 88 FM, beserta Holding Company berjumlah 150 orang.

Untuk menentukan sampel yang dipilih berdasarkan jumlah populasi penelitian penulis menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2003:120)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- 1 = Konstanta
- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran populasi
- e² = Kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir

Jumlah populasi penelitian ini adalah 150 orang (Karyawan), maka untuk menetapkan jumlah sampel adalah :

- 1 = Konstanta
- n = Ukuran sampel
- N = 150
- e² = 10%

$$n = \frac{150}{1 + 150(0,1)^2} = 60$$

Jumlah sampel yang diambil adalah berjumlah 60 orang yang terdiri dari Direktur, jajaran manager, manager lini, staf dan pelaksana kegiatan dari tiap-tiap stasiun radio dan Holding PT RRG. Untuk kegiatan pengumpulan data ini tidak

hanya sekedar pengumpulan data saja namun merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis.

Data yang telah diperoleh diolah dan di analisa dengan menggunakan 3 tahapan analisa, yang digunakan untuk menganalisa berbagai situasi dalam mengidentifikasi berbagai faktor dalam merumuskan strategi yang diterapkan PT RRG .

Penetapan strategi dilaksanakan dalam tiga tahap yaitu:

a) Tahap I (*The Input Stage*)

Analisis faktor eksternal (*Eksternal Factor Evaluation / EFE*) dan analisa faktor Internal (*Internal Factor Evaluation / IFE*) digunakan sebagai alat bantu menganalisa peluang/ancaman dan kekuatan/kelemahan dengan menggunakan petunjuk sebagai berikut:

- a. Identifikasi faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan)
- b. Membuat pembobotan untuk setiap faktor antara 0.0 bila tidak penting dan 1.0 bila penting
- c. Membuat rating antara 1-4 (1 = sangat memperlemah / *mayorweakness*, 2 = kurang memperlemah / *minorWeakness*, 3 kurang memperkuat / *minor strength* dan 4 = sangat memperkuat / *mayor strength*)
- d. Mengalikan bobot dan rating untuk menentukan setiap faktor

b) Tahap II (*The Matching Stage*)

- a. Internal dan eksternal (IE) matriks

Analisa ini menentukan posisi organisasi dengan memperkirakan nilai total EFE dan IFE

- b. TOWS Matriks

Teknik ini menganalisa posisi produk dalam pangsa pasar dan pertumbuhan pasar dari produk tersebut.

- c. Lakukan pencocokan antara matriks IE sebagai penentu posisi organisasi dan TOWS matriks untuk menganalisa pilihan strategi

c) Tahap III (*The Decision Stage*)

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) adalah alternatif strategi yang didapat dari tahap matching, untuk menentukan strategi mana yang paling tepat mendapatkan prioritas. Petunjuk pembuatan QSPM adalah sebagai berikut:

- a. Membuat daftar TOWS (diambil dari EFE dan IFE matriks)
- b. Mencantumkan bobot
- c. Mempelajari hasil analisis TOWS dan menulis strategi alternatif
- d. Menentukan nilai *Attractive Score* (AS) dari 1-4 (1 = tidak ada keterkaitan, 2 = mungkin ada keterkaitan, 3 = ada keterkaitan, 4 = paling terkait)
- e. Menghitung nilai *Total Attractive Score* (TAS) yaitu dengan mengalikan bobot dan AS
- f. Membandingkan strategi mana yang nilai TAS nya paling besar

Setelah semua kegiatan dilakukan semua dari 3 tahapan tersebut maka dapat ditentukan pilihan strategi yang tepat dengan skala prioritas bagi pencapaian tujuan PT RRG .

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT RRG merupakan salah satu perusahaan bergerak dalam bidang media penyiaran radio, dan merupakan induk atau group dari beberapa media penyiaran radio diantaranya Radio Lite FM 105.8 Mhz, Mustang FM 88.00 Mhz, 95.1 KIS FM, Batam FM dan Zoo FM, kedua radio yang terakhir ini, melayani pendengar meliputi kawasan Batam dan sekitarnya, Tanjung Pinang, Bintan, Tanjung Balai Karimun, Singapore hingga Johor Bahru (Malaysia). Untuk kedua radio ini tidak termasuk dalam kegiatan penelitian penulis dikarenakan waktu dan biaya yang tidak memungkinkan untuk dilakukan penelitian. Jadi penelitian yang penulis lakukan yaitu pada ketiga media penyiaran radio dibawah PT RRG yaitu Radio Lite FM 105.8 Mhz, Mustang FM 88.00 Mhz, 95.1 KIS FM.

Semua informasi yang penulis dapatkan untuk penelitian ini bersumber dari wawancara yang mendalam dengan pihak PT RRG yaitu Stasiun Director, Sales & Marketing Manager dan HR & GA Manager, selain itu juga agar data yang didapat tidak subyektif penulis juga melakukan wawancara mendalam dengan praktisi sekaligus pemilik sebuah radio swasta di Jakarta dan praktisi ini juga pernah berinteraksi langsung dengan para pimpinan PT RRG, selain itu juga penulis berusaha agar lebih obyektif melakukan wawancara yang mendalam juga dengan pihak agen promosi / even organizer yang telah 15 tahun berkecimpung didunia radio, televisi, iklan dan entertainment dan pernah juga bekerja sama dengan PT RRG. Selain itu juga penulis mendapatkan data dari browsing internet.

Setelah melakukan penelitian terhadap lingkungan PT RRG ada beberapa faktor yang terkait dengan strategi pemasaran perusahaan media penyiaran radio yang harus dilihat yaitu faktor lingkungan eksternal dan faktor lingkungan internal, dimana kedua faktor tersebut diidentifikasi kedalam *Critical Success Faktor* yang terdiri dari faktor-faktor peluang, ancaman yang merupakan bagian dari faktor lingkungan eksternal dan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang merupakan bagian dari faktor lingkungan internal.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal penulis mencoba memberikan tekanan kepada lingkungan eksternal negara yang sedang berkembang yang memiliki karakteristik yang khas, dimana pemerintah biasanya masih banyak melakukan intervensi terutama hal-hal yang bersifat strategis, hal ini akan memiliki pengaruh yang jauh lebih besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan.

1. Faktor Peluang

Faktor peluang ini merupakan suatu kondisi yang ada didalam faktor lingkungan eksternal dimana perusahaan tidak dapat mengendalikan lingkungan ini bahkan dapat mempengaruhi pilihan dan atau tindakan pada lingkungan internal lingkungan Peluang PT RRG yaitu:

a. Politik

Secara umum kondisi politik di Indonesia lebih khusus di DKI Jakarta cukup kondusif dan aman sehingga akan memudahkan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia. Untuk tahun 2011 ini peta politik di DKI Jakarta cukup ramai karena pada bulan juli Daerah Khusus Ibukota Jakarta ini akan melakukan kegiatan pemungutan suara, untuk Gubernur propinsi DKI Jakarta, sebelum kegiatan ini berlangsung bakal calon pasangan gubernur akan menyampaikan visi dan misinya kepada masyarakat DKI Jakarta. Bagi media penyiaran radio hal ini merupakan peluang bisnis agar para bakal calon gubernur dan wakil gubernur dapat menyampaikan visi, misi serta program untuk Jakarta bisa tersampaikan lewat media radio.

b. Ekonomi

Kinerja ekonomi Jakarta yang diukur dengan laju pertumbuhan ekonomi menunjukkan pertumbuhan yang positif. Pada 2007, pertumbuhan ekonomi Jakarta yang mencapai 6,44 persen meningkat menjadi 6,77 persen pada 2011. Dengan rata-rata laju pertumbuhan ekonomi yang baik selama lima tahun terakhir ini diharapkan dapat memberikan harapan ke depan terhadap kinerja ekonomi Jakarta menuju ke arah kondisi yang semakin baik lagi. Sejak tahun 2007 hingga 2012 ini, anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) DKI Jakarta meningkat hingga Rp. 15,6 triliun, faktor lain yang membuktikan perekonomian DKI Jakarta meningkat yakni indeks Pembangunan Manusia (IPM), pertumbuhan ekonomi meningkat, angkatan kerja meningkat dan berkurangnya angka kemiskinan. Hal ini sebagai bentuk baiknya kinerja perekonomian sehingga menempatkan Jakarta pada posisi 17 dari 200 kota metropolitan dengan kinerja ekonomi terbaik didunia berdasarkan laporan Global Metro Monitor 2011. Jadi dengan meningkatnya pertumbuhan ekonomi Jakarta akan memberikan peluang bagi pertumbuhan media penyiaran radio.

c. Sosial Budaya

Media penyiaran mempunyai peran sangat besar untuk mengkontruksi budaya masyarakat karena masyarakat berkepentingan untuk mereproduksi informasi yang dirujuk dari media. Masyarakat mengalami ketergantungan terhadap media karena hendak memenuhi kebutuhan akan informasi serta mencapai tujuan tertentu dari proses mengkonsumsi media. Apalagi masyarakat perkotaan seperti DKI Jakarta mereka teramat sibuk dengan aktifitasnya sehari-hari dengan mendengarkan radio dikantornya akan mengurangi rasa lelah dalam bekerja apalagi bagi mereka yang berkendara roda empat dengan ditemani suara radio sepanjang perjalanan akan membantu menghilangkan kepenatan akibat macet di jalan, ini memberikan peluang bagi media penyiaran khususnya radio.

d. Pangsa Pasar

Untuk pangsa pasar tentu sangat bervariasi dilihat dari jenis kelamin umur, status pekerjaan, geografis dan psikografis. Untuk radio lite FM kalau dilihat dari pangsa pasar pendengar radio ini adalah para eksekutif, profesional, ibu rumah tangga dan lebih mengarah ke pangsa pasar orang

dewasa dengan kisaran umur antara 25 th sampai dengan 45 tahun baik pria maupun wanita dari kelas menengah keatas. Untuk radio mustang FM pangsa pasarnya jika dilihat dari Jenis kelamin pendengar radio mustang 88.00 FM adalah 40% laki-laki (*boys*) dan 60% perempuan (*girls*), jika berdasarkan umur, pendengar radio mustang 88.00 FM, mayoritas pendengarnya berumur 15 s/d 25 tahun sebesar 90% (terdiri dari umur 15 s/d 18 tahun sebesar 30%, umur 18 s/d 22 tahun sebesar 40%, dan umur 22 s/d 25 sebesar 20%), sedangkan 10% nya ada yang berumur 12 s/d 15 atau 25 s/d 35 tahun. Untuk status pekerjaan didapat data 30% pelajar, 40% Mahasiswa, 20% karyawan yang baru bekerja dan sisanya 10% eksekutif muda, jika dilihat berdasarkan geografis, untuk wilayah Jakarta selatan pendengar dari radio ini sebesar 30%, Jakarta Pusat 20%, Jakarta Timur 20%, Jakarta Utara & Jakarta Barat 20%, sementara itu untuk Depok Tangerang dan Bekasi sebesar 10%. Dan yang terakhir pangsa pasar radio mustang berdasarkan Psikografis atau pengelompokan pendengar radio mustang 88.00 FM berdasarkan gaya hidup atau kepribadian akan nilai, dibagi empat bagian yaitu : *Mainstream (Up to date music & life style)*, *Wealthy (Berdaya Beli)*, *Realistic (Keseimbangan emosional)* dan *Independent (mandiri, self support finance)*. Sementara itu untuk pendengar radio KIS FM berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa yang mendengarkan radio KIS FM yang berjenis kelamin laki-laki 40% dan yang wanita 60%, untuk umur berkisar antara umur 20 s/d 40 tahun namun mayoritas pendengar radio ini yaitu umur 25 s/d 35 tahun, sementara itu kalau dilihat berdasarkan status pendidikan didapat data 30% Diploma dan 70% Universitas Jika berdasarkan pekerjaan, pendengar radio 95.1 KIS FM terdiri dari *entrepreneur 10%*, *Staff (pegawai) 60%*, *Managers 30%*. Dan terakhir untuk kan Psikografis atau pengelompokan pendengar radio 95.1 KIS FM berdasarkan gaya hidup atau kepribadian terdiri dari *Young Urban Mass*, *Pop Culture Enthusiast*, *Outgoing*, *Open minded*, *Loves Family (Newly wed)*.

e. Teknologi

Pertumbuhan pengguna internet di Indonesia terus meningkat. Jika ditahun 2010 lalu rata-rata penetrasi pengguna internet di kota urban Indonesia masih 30-35 persen maka ditahun 2011 diteliti oleh MarkPlus Insight bahwa angkanya sudah di kisaran 40-45 persen jadi pengguna internet di Indonesia pada tahun 2011 ini sudah mencapai 55 juta orang, meningkat dari tahun sebelumnya diangka 42 juta. Angka pertumbuhan pengguna internet di Indonesia masih didominasi oleh anak muda dari kelompok umur 15-30 tahun, dengan kisaran 50% hingga 80% pengguna internet adalah kalangan muda. Hal ini sangat berpeluang bagi perusahaan pengelola media penyiaran khususnya radio, dan hal ini telah sesuai dengan segmentasi dari pendengar radio Ramako Group. Industri radio mengalami pertumbuhan yang bagus (sebesar 6.7% dari rata-rata 6 tahun terakhir) hal ini dapat terlihat dari teknologi internet yang dikombinasikan dengan radio menjadi radio internet, menunjukkan bahwa radio masih memiliki pamor untuk dikombinasikan dengan teknologi yang ada, hal ini

juga telah dimanfaatkan oleh PT RRG dengan membuat Streamingnya sehingga bisa dijangkau bagi mereka yang sedang menggunakan internet. Selain itu PT RRG juga memanfaatkan sosial media yang ada di internet seperti facebook maupun twitter, hal ini memberikan peluang untuk lebih mendekatkan kepada fans atau penggemar bahkan dapat dijadikan sarana iklan bagi perusahaan lain yang ingin beriklan keradio Ramako bukan hanya akan disiarkan melalui on air atau off air radio tapi juga akan dipromosikan dalam sosial media.

2. Faktor Ancaman

a. Pesaing

Persaingan di media penyiaran radio semakin ketat, kemampuan untuk bertahan dalam persaingan ini ditentukan oleh kemampuan dalam mengantisipasi perubahan. Kemampuan dalam mengantisipasi perubahan adalah dapat dilihat dari program-program yang di tawar oleh pengelola radio kepada para pendengar. Program radio yang memberikan interaksi langsung baik antar pendengar maupun antar pendengar dengan penyiar. Sementara itu kalau dilihat dari jumlah stasiun radio FM yang lokasinya berada di Jakarta berdasarkan wikipedia.org berjumlah 55 stasiun radio, dari 55 stasiun radio tersebut ada beberapa radio yang merupakan suatu group perusahaan, kita lihat saja seperti didalam MNC group didalamnya ada stasiun Sindo Radio FM 104.6, Radio Dangdut Indonesia FM 97.1, Global Radio FM 88.4 dan V Radio FM 106.6, untuk MAHAKA Group didalamnya ada Jak FM 101.0 (Suara Irama Indah PT), Gen FM 98.7, Prambors FM 102.2, Delta FM 99.1, Female Radio FM 97.9, dan ada lagi group MRA (Mugi Rekso Abadi) didalamnya ada Cosmopolitan FM 90.4, Hard Rock FM 87.6, i-Radio FM 89.6, Trax FM 101.4, sedangkan untuk group Ramako didalamnya ada lite FM 105.8, KIS FM 95.1 dan Mustang FM 88.0. Jadi kalau penulis lihat bahwa persaingan media penyiaran radio bukan hanya antara satu stasiun radio dengan stasiun radio yang lain tapi juga persaingan antar group perusahaan radio dengan group perusahaan radio yang lainnya.

b. Pemerintah

Peran pemerintah sebagai pembuat kebijakan bisa saja menjadi ancaman kalau para pemilik stasiun radio tidak siap terhadap kebijakan yang dikeluarkan pemerintah seperti ketika pemerintah mengatur mengenai pemanfaatan dan penggunaan frekuensi radio sehingga berdampak pada penertiban dan perubahan frekuensi gelombang radio yang dimiliki stasiun radio.

c. Teknologi

Dengan kemajuan teknologi internet bukan hanya menjadi peluang bagi kalangan media penyiaran radio tapi juga teknologi internet ini bisa menjadi ancaman. Karena dengan adanya teknologi ini, orang lebih banyak menghabiskan aktifitas sehari-hari dengan internet mereka yang butuh informasi, mudah saja mencarinya di internet, bagi yang butuh hiburan musik tinggal mencarinya di internet. Jadi dengan semakin pesatnya pertumbuhan internet kalau tidak diantisipasi dengan baik akan menjadi ancaman yang sangat dasyat bagi media penyiaran khususnya radio. Selain itu juga perkembangan media audio seperti mp3, handphone music, cd dan sejenisnya, begitu juga dengan semakin bertambahnya provider TV baik yang berlangganan atau pun yang tidak berlangganan.

Faktor Lingkungan Internal

Faktor lingkungan internal ini adalah faktor-faktor yang terkait dengan lingkungan internal pemasaran yang ada di PT RRG berlandaskan bauran pemasaran jasa yang terdiri dari *Produk, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidence* dan *Procedure*

1. Faktor Kekuatan

a. Produk

Dalam melihat kekuatan produk dari PT RRG dilihat dari beberapa bagian yaitu:

Pertama, Program. Produk bagi media penyiaran radio tidak terlepas dari program-program yang disajikan baik berbentuk *on air programs* maupun *off air programs*, kedua program ini terintegrasi dengan baik satu sama lain saling melengkapi terhadap program yang dibuat contoh program *off air Rally Rendezvous* mengelilingi wilayah jakarta dimulai dengan acara *off air* kemudian ketika rally peserta mencari clue berdasarkan informasi yang dibacakan melalui *on air*. Program-program yang ada di PT RRG selalu memperhatikan nama program dan kemasan dari program tersebut. Dalam memilih nama suatu program media penyiaran radio ini memperhatikan perspektif promosi karena nama program berfungsi menyampaikan atribut dan makna dari program tersebut sehingga informasi terhadap konsep program dapat membantu menempatkan atau memposisikan program dimemori otak audiensi. Sedangkan untuk kemasan dari program PT RRG mengemas program dengan cara yang cermat agar kemasan yang dibuat dapat menunjukkan citra dan identitas program sehingga tercipta kesan yang baik terhadap program yang ada dimemori konsumen.

Kedua, Brand image. Image yang dibangun PT RRG (secara group) sudah sangat baik terutama untuk radio Mustang FM 88.0 dan KIS FM 95.1 yang sudah tertanam dalam benak audiensi dan ini tetap dipertahankan sampai saat ini.

Ketiga, Kejernihan dan kestabilan penerimaan suara bagi pendengar. Tak dipungkiri lagi bahwa kejernihan dan kestabilan penerimaan suara bagi pendengar radio Mustang FM 88.0, KIS FM 95.1 dan Lite 105.8 tergolong sangat baik dan sangat jarang terjadi adanya pemutusan karena adanya petir atau gangguan-gangguan yang lain.

Keempat, Pemanfaatan sosial media dan web streaming. Perkembangan sosial media yang begitu pesat seperti *facebook* dan *twitter* dijadikan ajang interaksi oleh radio mustang dengan pendengarnya tercatat ada 76.906 *followers* yang tergabung dalam *twitter* ini sementara itu di *facebook* tercatat 19.289 fans, dan ini merupakan kekuatan dari radio mustang FM 88.0 untuk tetap eksis dan memberikan peluang kepada penggemar untuk berinteraksi dengan radio kesayangan mereka.

b. Price

Berbekal pengalaman dalam memproduksi suatu program dengan biaya yang tidak mahal berimbas kepada harga yang ditawarkan PT RRG kepada pemasang iklan sangatlah bersaing. Dan dalam menetapkan harga kepada pemasang iklan relatif fleksibel tidak kaku disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan dari pemasang iklan, strategi barter dengan produk yang dimiliki pemasang iklan pun terkadang dilakukan dilihat dari kebutuhan dan kemampuannya tadi.

c. Place

Letak radio Mustang FM 88.0 dan KIS FM 95.1 ditempat yang sangat strategis yaitu dipusat kota jakarta tepatnya di Grand Indonesia Suite 3801A, Jl. MH. Thamrin No. 1 Jakarta Pusat, tempat ini menjadi kekuatan bagi kedua radio ini karena terletak dikawasan pusat perbelanjaan modern yang mudah diakses oleh kendaraan umum dan pribadi sehingga memudahkan para pendengar dan pemasang iklan yang ingin berkunjung ke radio tersebut. Begitu juga dengan Lite FM 105.8 yang menempati studio di Jl. Empu Sendok 12 Kebayoran Baru Jakarta Selatan, akses kendaranya pun terbilang sangat mudah dijangkau oleh kendaraan umum maupun pribadi.

d. Promotion

Karena PT RRG merupakan sebuah group dari 3 buah radio yang berada di Jakarta hal ini memungkinkan bagi tenaga pemasaran untuk menjual ketiga buah radio ini ke pemasang iklan bahkan juga bisa menayangkan iklannya pada sosial media yang dimiliki perusahaan ini. Sehingga pemasang iklan dimudahkan untuk memilih segmen mana yang akan dimasukinya atau dengan kata lain dengan satu perusahaan dibawah PT RRG bisa memasang di 3 buah radio sekaligus.

e. People

Sangatlah beruntung sekali bagi PT RRG memiliki audiensi yang fanatik hal ini menjadi nilai jual dan kekuatan yang baik untuk group radio ini ditambah dengan kualitas penyiar yang telah malang melintang didunia entertainment bahkan seperti Rico ceper, Molan dan Surya yang mengajak para pendengar untuk berinteraksi dalam program sigap88 yang ditayangkan

pagi hari dari senin sampai dengan jumat yang selalu menghangatkan pagi dengan canda tawa yang segar tanpa mengesampingkan *edutainment*.

2. Faktor Kelemahan

a. Place

Selain sebagai kekuatan *Place* ini juga merupakan suatu kelemahan bagi PT RRG Karena lokasi yang ditempat oleh Radio Mustang FM 88.0 dan KIS FM 95.1 adalah sewa dengan harga sewa yang relatif cukup tinggi diakhir tahun ini rencananya rate per square atau harga permeternya akan mengalami kenaikan, hal ini akan menguras biaya dan tenaga dari pihak manajemen PT RRG untuk mencari alternatif tempat yang memungkinkan untuk ditempati dengan harga yang sesuai atau bahkan jika memungkinkan dengan cara membeli.

Selain itu juga dengan sering berpindah-pindahnya lokasi studio akan mengurangi image yang telah ditanamkan kepada pendengar maupun pemasang iklan.

b. People

Adanya reorganisasi dan restrukturisasi manajemen yang membuat fokus kegiatan menjadi terpecah dan menguras banyak biaya dan tenaga tapi secara berangsur-angsur akan kembali kepada platform yang telah ditetapkan bersama. Belum adanya sistem penilaian kinerja karyawan secara tertulis guna melihat kinerja karyawan selama setahun

c. Physycal Evidence

Yang terkait dengan brosur dan *company profile* belum terintegrasi dengan baik masih berupa cetakan sederhana per masing-masing radio belum menjadi satu dalam suatu group perusahaan PT RRG. *Recording* dan penataan data dalam bentuk fisik belum tertata dengan baik sehingga ketika kebutuhan akan suatu event yang pernah diselenggarakan untuk dilakukan *re-event* agak sulit dicari.

d. Procedure

Standar Operation Procedure kerja belum ditata secara tertulis sesuai dengan standar umum jadi ketika ingin melakukan tindakan kepada karyawan yang nakal agak sulit.

Berdasarkan data yang diuraikan diatas yang bersumber dari wawancara mendalam dengan pihak PT RRG yaitu Stasiun Director, Sales & Marketing Manager dan HR & GA Manager, penulis juga melakukan wawancara mendalam dengan pihak eksternal seorang praktisi sekaligus pemilik sebuah radio swasta di Jakarta dan praktisi ini juga pernah berinteraksi langsung dengan para pimpinan PT RRG, ditambah dengan wawancara mendalam juga dengan pihak eksternal dari agen promosi / even organizer yang telah 15 tahun berkecimpung didunia radio, televisi, iklan dan entertainment dan pernah juga bekerja sama dengan PT RRG, selain itu juga penulis mendapatkan data-data dari browsing internet sehingga didapat variabel eksternal yang masuk dalam peluang serta ancaman,

begitu juga variabel internalnya yang termasuk dalam kekuatan serta kelemahan kesemuanya dapat diuraikan dengan matriks dengan tahapan dibawah ini.

Tahap Masukan (Input Stage).

Pada tahap ini dapat dibuat *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*, dan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*. Dan untuk mengurangi subyektifitas maka dilakukan *Competitive Profile Matrix (CPM Matrix)*.

1. Matriks EFE (External Factors Evaluation)

Tabel 1.
Perhitungan Matriks EFEPT RRG

KEY EXTERNAL FACTORS		W	R	SCORE
OPPORTUNITIES (O)				
O1	Pemilihan Gubernur dan Wakil Gubernur	0,050	4	0,20
O2	Politik yang cukup kondusif dan aman	0,075	3	0,23
O3	Pertumbuhan ekonomi Jakarta yg meningkat	0,050	3	0,15
O4	APBD Jakarta yang meningkat	0,050	3	0,15
O5	Berkurangnya angka kemiskinan di Jakarta	0,050	3	0,15
O6	Kesibukan karyawan di kantor	0,050	4	0,20
O7	Kemacetan di Jalan bagi pengendara mobil	0,025	4	0,10
O8	Pangsa pasar lebih kepada anak muda yang memiliki usia produktif	0,050	3	0,15
O9	Maraknya penggunaan sosial media	0,025	4	0,10
O10	Pengguna internet anak muda usia 15-30 thn	0,075	3	0,23
Jumlah				1,65
THREATS (T)				
T1	Banyaknya pesaing sekitar 55 buah stasiun radio di Jakarta	0,100	4	0,40
T2	Persaingan antar group media penyiaran radio	0,075	3	0,23
T3	Kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan kebijakan dari pemerintah	0,050	2	0,10
T4	Kebijakan perubahan frekuensi radio oleh pemerintah	0,050	3	0,15
T5	Perkembangan teknologi internet	0,075	2	0,15
T6	Perkembangan teknologi audio seperti mp3	0,075	3	0,23
T7	Perkembangan TV berlangganan dan non berlangganan	0,075	3	0,23
Jumlah				1,48
TOTAL 1 & 2		1		3,13

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan untuk EFE didapat total skor 3,13 ini menunjukkan bahwa PT RRGuntuk mengejar strategi berada pada posisi tinggi. Bila dibandingkan nilai peluang dan ancaman maka nilai peluang (1,65) agak lebih tinggi 0,18 dari pada ancaman (1,49).

2. Matrik IFE (*Internal Factors Evaluation*)

Tabel 2.
Perhitungan Matriks IFE PT RRG

KEY INTERNAL FACTORS		W	R	SCORE
STRENGTHS (S)				
S1	Integrasi antara program <i>on air</i> dgn <i>off air</i>	0,075	3	0,23
S2	Nama dan kemasan program yang menarik	0,075	3	0,23
S3	Image yang dibangun sudah sangat baik	0,050	3	0,15
S4	Kejernihan dan kestabilan penerima suara bagi pendengar	0,050	3	0,15
S5	Pemanfaatan sosial media dan web streaming	0,025	3	0,08
S6	Biaya produksi yang rendah sehingga harga yang ditawarkan bersaing	0,025	3	0,08
S7	Harga pemasangan iklan relatif fleksibel (strategi barter)	0,050	3	0,15
S8	Letak studio dipusat kota Jakarta	0,025	2	0,05
S9	Perusahaan ini merupakan group dari 3 stasiun radio di Jakarta	0,050	3	0,15
S10	Pendengar yang fanatik	0,050	3	0,15
S11	Penyiar yang berkualitas	0,025	2	0,05
Jumlah				1,45
WEAKNESS (W)				
W1	Mahalnya sewa gedung studio	0,1	3	0,30
W2	Berpindahnya lokasi studio	0,075	2	0,15
W3	Reorganisasi dan restrukturisasi manajemen	0,075	3	0,23
W4	Belum adanya sistem penilaian kinerja karyawan	0,075	2	0,23
W5	Brosur dan company profile yang digunakan belum terintegrasi dalam satu buku	0,050	3	0,15
W6	Recording dan Penataan data fisik	0,050	2	0,10
W7	Belum adanya SOP secara tertulis	0,075	2	0,15
Jumlah				1,30
TOTAL 1 & 2		1		2,75

Hasil penjumlahan skorsing pada IFE adalah 2,75, ini menunjukkan bahwa PT RRG untuk mengejar strategi berada pada posisi internal yang kuat. Skor kekuatan lebih tinggi yaitu 1,45 dari pada kelemahan sebesar 1,30 dimana bedanya sebesar 0,15

3. Matrik CPM (Competitive Profile Matrix)

Tabel 3.
Perhitungan Matriks CPM PT RRG

Critical Success Factors	Weight	PT RRG		Pesaing I		Pesaing II	
		Rating	W.S	Rating	W.S	Rating	W.S.
Pangsa Pasar	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Harga Bersaing	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Kualitas Produk	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Loyalitas Pelanggan	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Lokasi studio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Teknologi	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
Layanan Pelanggan	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
TOTAL	1,00		2,75		3,10		2,70

Secara akumulasi dapat terlihat pada tabel diatas bahwa PT RRG memiliki nilai sebesar 2,75 lebih unggul jika dibandingkan dengan Pesaing II yang memiliki nilai sebesar 2,70 namun jika dibandingkan dengan Pesaing I sebesar 3,10. Maka PT RRG berada dibawahnya

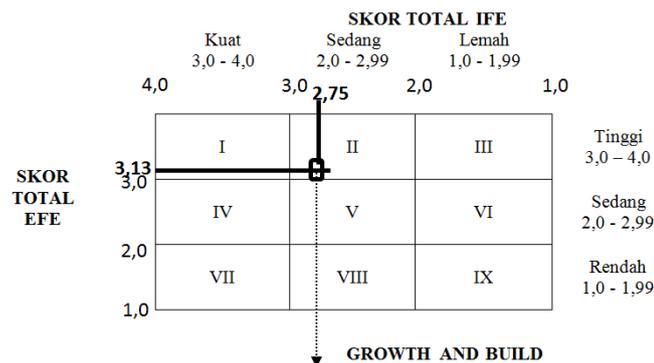
Tahap Pencocokan (Matching Stage)

Dalam tahap ini bertujuan untuk melihat alternatif strategi yang akan dipilih, maka dilakukan analisis dengan menggunakan Matrik Internal Eksternal, Space Matriks dan Tows Matriks.

1. Matriks IE (Internal Eksternal)

Berdasarkan hasil analisis faktor lingkungan eksternal dan internal yang telah dijabarkan diatas (tahap masukan / Input stage) dengan menggunakan EFE dan IFE Matriks, PT RRG mempunyai nilai EFE sebesar 3,13 dan nilai IFE sebesar 2,75, maka posisi dari PT RRG dapat dilihat pada matriks IE dibawah ini.

Gambar 2.
MatriksInternal Eksternal (IE)
PT RRG



Dari hasil *positioning* pada matriks IE, PT RRG berada pada sel II yaitu *Growth and Build*, pada posisi ini strategi yang umum dilakukan adalah: *Market penetration, Market Development, Product development, Backward Integration, Forward Integration, Horizontal Integration.*

2. TOWS (*Threat, Opportunities, Weakness, Strength*) Matriks

Untuk membantu kegiatan analisis ini maka dibutuhkan TOWS Matriks yang disusun berdasarkan hasil evaluasi faktor eksternal yang meliputi peluang dan ancaman dan faktor internal yang melihat pada kekuatan dan kelemahan sehingga akan diperoleh 4 tipe strategi yaitu : strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT.

Gambar 3.
Alternatif Strategi melalui TOWS Matriks

Faktor Internal	KEKUATAN (STRENGTHS-S)	KELEMAHAN (WEAKNESS-W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi antara program <i>on air</i> dgn <i>off air</i> 2. Nama dan kemasan program yang menarik 3. Image yang dibangun sudah sangat baik 4. Kejernihan dan kestabilan penerima suara bagi pendengar 5. Pemanfaatan sosial media dan web streaming 6. Biaya produksi yang rendah sehingga harga yang ditawarkan bersaing 7. Harga pemasangan iklan relatif fleksibel (strategi barter) 8. Letak studio dipusat kota Jakarta 9. Perusahaan ini merupakan group dari 3 stasiun radio di Jakarta 10. Pendengar yang fanatik 11. Penyiar yang berkualitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mahalnya sewa gedung studio 2. Berpindahnya lokasi studio 3. Reorganisasi dan restrukturisasi manajemen 4. Belum adanya sistem penilaian kinerja karyawan 5. Brosur dan company profile yang digunakan belum terintegrasi dalam satu buku 6. Recording dan Penataan data fisik 7. Belum adanya SOP secara tertulis
Faktor Eksternal	STRATEGI SO	STRATEGI WO
PELUANG (OPPORTUNITIES-O)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun gedung studio milik sendiri untuk KIS & Mustang 2. Akses Strategis untuk PILKADA untuk meningkatkan pendapatan 3. Memanfaatkan penyiar yang handal pada saat jam pergi dan pulang kantor 4. Mengembangkan lebih jauh jaringan sosial media agar lebih interaktif. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar lite FM dengan menerapkan tarif yang ada 2. Meningkatkan produk layanan terutama untuk lite FM 3. Pengembangan brand awareness kepada pemasang media iklan
ANCAMAN (THREATS-T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing sekitar 55 buah stasiun radio di Jakarta 2. Persaingan antar group pemilik media penyiaran radio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kreativitas program agar terlihat berbeda dan unik dibanding radio pesaing 2. Dengan penyiar yang berkualitas dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan layanan dan produk unggulan 2. Kegiatan discount price (harga khusus) bagi

3. Kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan kebijakan dari pemerintah	pendengar yang fanatik diharuskan perusahaan lebih meningkatkan brand awareness	pelanggan yang baru memasang iklan.
4. Kebijakan perubahan frekuensi radio oleh pemerintah	3. Lebih meningkatkan kemampuan atau layanan radio streaming agar tidak putus-putus	
5. Perkembangan teknologi internet		
6. Perkembangan teknologi audio seperti mp3		
7. Perkembangan TV berlangganan dan non berlangganan		

Dari hasil wawancara dan diskusi dengan pihak manajemen dapat diperhitungkan bahwa posisi PT RRG berada pada Kuadran ke II yaitu (WO), pada posisi tersebut strategi yang disarankan adalah *Retrenchement, Market development, Product development, Vertical integration dan Diversifikasi konsentrik*

Dari 2 (dua) strategi yang diungkapkan diatas seperti IE Matriks dan TOWS Matriks maka dilakukan pencocokan seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4.
Pencocokan Alternatif Strategi
(IE Matriks dan TOWS Matriks)

Alternatif Strategi	IE Matriks	TOWS Matriks
<i>Retrenchement</i>	-	+
<i>Market development</i>	+	+
<i>Product development</i>	+	+
<i>Vertical integration</i>	-	+
<i>Diversifikasi konsentrik</i>	-	+
Penetrasi pasar	+	-
<i>Backward Integration</i>	+	-
<i>Forward Integration</i>	+	-
<i>Horizontal Integration</i>	+	-

Pada tahap pencocokan (*matching stage*) dengan melihat dua alternatif strategi yaitu IE Matriks dan Tows Matriks maka strategi yang cocok untuk dilakukan oleh PT RRG adalah: ***Market Development dan Product Development***

Tahap Pengambilan Keputusan (*Decision Stage*)

Tabel 5.
QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Product Development
PT RRG

Critical Success Factors	BBT	Product Development					
		Mustang FM 88.0 Mhz		Lite FM 105.8 Mhz		KIS FM 95.1 Mhz	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Peluang (O)							
• Pertumbuhan ekonomi yg naik	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
• Pangsa pasar anak muda	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12
• Kemacetan di jalan	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10
2. Ancaman (T)							
• Brand awareness pesaing kuat	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15

• Banyaknya pesaing	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
• Perkembangan audio dan TV	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
1. Kekuatan (S)			-		-		-
• Frekuensi yang kuat	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
• Biaya produksi yg kompetitif	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
• Strategi Barter	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
• Group radio	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
• Pendengar fanatik	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
• Kualitas Penyiar	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
2. Kelemahan (W)			-		-		-
• Sewa tempat	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
• Penataan dan recording data	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
• Sistem Penilaian Kinerja	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
• SOP	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
JUMLAH	1		2,59		2,67		2,32

Tabel. 6.
QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Market Development
PT RRG

Critical Success Factors	BBT	Market Development					
		Mustang FM 88.0 Mhz		Lite FM 105.8 Mhz		KIS FM 95.1 Mhz	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1. Peluang (O)							
• Pertumbuhan ekonomi yg naik	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
• Pangsa pasar anak muda	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
• Kemacetan dijalan	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
2. Ancaman (T)			-		-		-
• Brand awareness pesaing kuat	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
• Banyaknya pesaing	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05
• Perkembangan audio dan TV	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
1. Kekuatan (S)			-		-		-
• Frekuensi yang kuat	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
• Biaya produksi yg kompetitif	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
• Strategi Barter	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
• Group radio	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
• Pendengar fanatik	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
• Kualitas Penyiar	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05
2. Kelemahan (W)			-		-		-
• Sewa tempat	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
• Penataan dan recording data	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14
• Sistem Penilaian Kinerja	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
• SOP	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
JUMLAH	1		2,23		2,85		2,03

Berdasarkan hasil analisis QSPM diatas dimana hasil perolehan didapat berdasarkan faktor internal dan eksternal untuk memilih strategi yang tepat adalah :Pengembangan produk (*Product Development*)dan pengembangan pasar (*Market Development*)pada radio lite FM 105.8 Mhz terutama dalam

rangka mengangkat image karena adanya perubahan nama program dan kemasan program.

E.SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dengan menggunakan tiga buah tahapan yaitu tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*) maka penulis mendapatkan kesimpulan:

1. Faktor-faktor eksternal dan internal yang ada pada PT RRG telah teridentifikasi dengan jelas untuk faktor internal yang berfokus pada kekuatan PT RRG yaitu integrasi antara program on air dengan off air, nama dan kemasan program yang menarik, Image yang dibangun sudah sangat baik, kejernihan dan kestabilan penerima suara bagi pendengar, pemanfaatan sosial media dan web streaming, biaya produksi yang rendah sehingga harga yang ditawarkan bersaing, harga pemasangan iklan relatif fleksibel (strategi barter), letak studio dipusat kota Jakarta, perusahaan ini merupakan group dari 3 stasiun radio di Jakarta, pendengar yang fanatik, dan penyiar yang berkualitas, sedangkan untuk kelemahan terdapat pada mahalnya sewa gedung untuk studio, berpindahnya lokasi studio, reorganisasi dan restrukturisasi pada tataran manajemen, belum adanya sistem penilaian kinerja karyawan, brosur dan company profile digunakan belum terintegrasi dalam dalam satu buku yang tergabung dalam ramako group, Recording dan penataan data fisik dan kelemahan yang lain belum adanya SOP secara tertulis. Sedangkan faktor eksternal yang menjadi indikator peluang yaitu pemilihan gubernur dan wakil gubernur, politik yang cukup kondusif dan aman, pertumbuhan ekonomi DKI Jakarta yang meningkat, APBD DKI Jakarta yang meningkat, berkurangnya angka kemiskinan di DKI Jakarta, kesibukan karyawan dikantor, kemacetan di jalan raya bagi pengendara mobil, pangsa pasar lebih kepada anak muda yang memiliki usia produktif, maraknya penggunaan sosial media dan banyaknya pengguna internet dari kalangan anak muda dengan usia 15 tahun sampai dengan 30 tahun. Sedangkan faktor ancaman yang menjadi indikatornya adalah banyaknya pesaing stasiun radio di Jakarta sekitar 55 buah, persaingan antar group media penyiaran radio, kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan kebijakan dari pemerintah, kebijakan perubahan frekuensi radio oleh pemerintah, perkembangan teknologi internet, perkembangan teknologi audio seperti mp3, dan perkembangan TV berlangganan dan non berlangganan.
2. Pada tahap pencocokan dengan menggunakan IE Matriks, dan TOWS Matriks didapat sembilan alternatif pilihan yaitu *Retrechement*, *Market development*, *Product development*, *Vertical integration*, *Diversifikasi konsentrik*, Penetrasi pasar, *Backward Integration*, *Forward Integration*, *Horizontal Integration* dan yang terpilih adalah *product development* dan *Market development*. Dari kedua pilihan strategi tersebut diputuskan dalam sebuah matriks keputusan yaitu Matriks QSPM sehingga didapat pilihan strategi untuk product development dan market development lebih diprioritaskan untuk Lite FM 105.8 Mhz

terutama dalam rangka mengangkat image karena adanya perubahan nama program dan kemasan program.

3. Untuk kendala yang dihadapi dalam penetapan strategi pemasaran PT RRG adalah banyaknya biaya yang harus dikeluarkan untuk operasional sewa gedung, reorganisasi dan restrukturisasi manajemen.
4. Membuat rencana strategis pemasaran untuk lima tahun mendatang pada pengembangan produk dan pengembangan pasar untuk ketiga buah radio dan lebih di fokuskan pada radio Lite FM 105.8 Mhz, kemudian di terjemahkan dalam program pemasaran tahunan . Meningkatkan program pemasaran terintegrasi baik yang ada di internal stasiun radio maupun yang di eksternal dengan mitra, untuk keberhasilan PT RRG secara keseluruhan.
5. Membuat rencana bisnis untuk pengembangan produk dan pengembangan pasar untuk 3 buah stasiun radio dibawah naungan ramako group terutama untuk radio Lite FM 105.8 Mhz. Membuat dan melaksanakan evaluasi kinerja karyawan sebagai bahan evaluasi dalam pengembangan potensi karyawan secara umum dan secara khusus untuk bagian pemasaran.
6. Membuat dan melaksanakan recording dan penataan data secara fisik bahkan jika memungkinkan dibuat perpustakaan khusus untuk menyimpan arsip dan buku-buku yang menunjang kemajuan PT RRG. Membuat dan melaksanakan Standart Operational Procedure secara tertulis sehingga manajemen akan tertata secara rapi dan dapat mudah diperbaiki jika terjadi kesalahan dalam melaksanakan perintah kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Fred R David, 2011, Manajemen Strategis (Konsep), Salemba Empat, Jakarta, 559 halaman
- Husein Umar, 2003, Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis, RajaGrafindo, Jakarta, 337 halaman