



CALL FOR PAPER

Conference on Economic and Business Innovation
Sekretariat: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang
Jalan Borobudur No. 35, Malang, Jawa Timur, 65142
Email: febiuwg@gmail.com



IKATAN AKUNTAN INDONESIA
KOMPARTEMEN AKUNTAN PENDIDIK
FORUM DOSEN AKUNTANSI PUBLIK

ANALISIS INOVASI INDUSTRI TELEVISI MENGHADAPI MIGRASI TELEVISI DIGITAL (STUDI KASUS TELEVISI LOKAL DI PROVINSI BENGKULU)

M. Firdaus¹

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu email: miftahulfirdaus747@gmail.com

Abstract

The Job Creation Law No. 11 of 2020 especially Article 60A (Paragraph 15 concerning Post, Telecommunications and Broadcasting, Article 72) requires 728 broadcasting institutions throughout Indonesia to migrate terrestrial television broadcasting from analog technology to digital technology no later than 2 (two) years since the enactment of this Law. Local television stations must migrate immediately.

The research was conducted using a qualitative descriptive approach and primary data collection with in-depth interviews and observations aimed at knowing the readiness of local private broadcasting institutions (LPS) in Bengkulu to face the implementation of the migration of analog television broadcasts to digital television broadcasts. The results showed that in terms of management, financial, infrastructure, personnel and innovation, RBTV was ready to migrate. Meanwhile, BETV in terms of management, personnel and innovation is ready to migrate. Meanwhile, from the financial and infrastructure side, we still have to make various efforts to be ready to migrate.

Keywords: Local Television, Migrase, Digitalisasi local television.,

PENDAHULUAN

Undang-Undang No 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja khususnya Pasal 60A ayat 2 menegaskan migrasi penyiaran televisi teresterial dari teknologi analog ke teknologi digital sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan penghentian siaran analog (analog switch off) diselesaikan paling lambat 2 (dua) tahun sejak mulai berlakunya Undang-Undang ini.

Kutipan ayat tersebut merupakan deadline yang tegas menyatakan 728 lembaga penyiaran televisi yang tersebar di 221 kabupaten/kota di Indonesia untuk bersegera melakukan migrasi. Hal ini merupakan pekerjaan yang luar biasa. Masalahnya, tidak semua televisi memiliki kemampuan finansial yang mencukupi untuk melakukan migrasi. Apalagi saat ini, ekonomi sedang mengalami penurunan. Menurut Chan (2020) Dana Moneter Internasional (IMF) pandemi telah mendorong dunia ke dalam krisis yang belum pernah ada sebelumnya. Firdaus (2020) menyatakan pandemi Covid 19 menyebabkan industri televisi lokal mengalami kondisi VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), yakni adanya penurunan pendapatan, kerjasama program dibatalkan dan anggaran iklan banyak yang dipotong (refocusing) oleh Pemerintah Daerah. Menurut Taufik et.al (2020) dunia bisnis di Indonesia terkena dampak pandemi Covid 19, ada yang bisa bertahan, menurun dan ada juga yang tetap berkembang.

Akibatnya, sebagian televisi yang tidak siap secara finansial, haruskah mati dan tidak bisa bersiaran lagi. Migrasi mengharuskan seluruh peralatan analog di offkan, lembaga penyiaran harus mengganti peralatan yang mereka miliki dengan alat berteknologi digital. Hal itu berarti, lembaga penyiaran harus melakukan investasi baru senilai peralatan yang harus diganti. Siaran digital mengharuskan lembaga penyiaran menyewa mux kepada pemenang lelang multipleksing, menerapkan standar DVB-T dengan sistem modulasi COFDM dan perlu membeli alat dan transmisi studio berteknologi digital.

Nurjanah (2015) menyatakan kunci untuk memenangkan persaingan adalah melalui inovasi dan teknologi. Inovasi dan teknologi sudah dikenal sebagai faktor penting dalam meningkatkan keuntungan, positioning dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam menghadapi kedinamisan pasar. Dengan inovasi, perusahaan beraksi pada perubahan pasar yang dinamis dan untuk menciptakan atau mempertahankan daya saing. Gupta dan Macdaniel (2002) menyatakan perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing (competitive advantage) adalah perusahaan yang mampu menciptakan inovasi dan kreativitas melalui proses inovasi yang efektif dan terencana.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kesiapan lembaga penyiaran swasta (LPS) lokal di Provinsi Bengkulu menghadapi diterapkannya migrasi siaran televisi analog ke siaran televisi digital. Kebaruan penelitian ini adalah mengetahui kesiapan LPS menghadapi rencana ASO pasca penerapan UU No 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja, khususnya tentang digitalisasi penyiaran Indonesia. Mengetahui inovasi LPS lokal untuk memacu pendapatan agar mampu secara finansial untuk melakukan migrasi.

Penelitian sebelumnya, Wahab (2012) menyatakan stasiun televisi di Sulawesi Utara belum merencanakan spesifikasi detail infrastruktur yang akan diganti karena kurangnya sosialisasi peraturan terkait prosedur migrasi. Penyelenggara industri penyiaran masih ragu dalam implementasinya untuk melakukan penggantian alat. Untuk itu disarankan intensifikasi sosialisasi serta implementasi regulasi terkait infrastruktur bersama. Ashrianto (2013) secara keseluruhan dari faktor manajemen, proses, sumber daya manusia dan teknologi RBTB sudah siap untuk melakukan migrasi, sementara JogjaTV hanya siap dari sisi sumber daya manusia. Ranavoson et;al (2013) menyatakan lembaga penyiaran mempunyai strategi inovasi yang bervariasi. Beberapa menjadi inovator, yang lain menjadi pengikut. Inovasi di media tidak selalu datang dari pemain besar, tetapi seringkali dilakukan oleh pemain yang gesit.

Kontribusi penelitian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi kebijakan bagi pemerintah sebagai regulator, masyarakat sebagai penikmat siaran televisi dan bagi penyelenggara siaran.

KAJIAN TEORI

Menurut Dominick dan Messere (2012) digitalisasi penyiaran dapat dijelaskan sebagai proses pengalihan dan kompresi sinyal analog menjadi kode biner. Teknologi ini menawarkan kemungkinan

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu) pengaturan frekwensi yang lebih efisien dari analog. Artinya, penyiaran digital bisa menyediakan lebih banyak saluran dalam ruang yang sama ketimbang penyiaran analog.

Di Indonesia, teknologi digital sebenarnya sudah muncul awal 1990an (Yudono, 2013). Televisi digital baru memperoleh perhatian tahun 2009, Kementerian Komunikasi dan informatika RI mengumumkan rencana mendigitalisasi sistem pertelevisian terestrial Indonesia (selanjutnya disebut televisi digital) (Citra, 2016). Tujuan dari program digitalisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi spektrum frekuensi, efisiensi infrastruktur industri penyiaran.

Program ini menghemat biaya listrik 94%, menurunkan biaya modal (*Capital Expenditure*) sebesar 79% dan biaya operasional (*Operational Expenditure*) sebesar 57% dibandingkan dengan tetap menggunakan pemancar televisi analog, serta meningkatkan kualitas penerimaan siaran televisi. Kementerian Komunikasi dan Informatika menetapkan standar *Digital Video Broadcasting- Terrestrial* (DVB-T) sebagai standar penyiaran digital.

DPR RI pada 5 Oktober 2020 resmi mengesahkan Undang-Undang Cipta Kerja (UU CK). Tidak hanya sektor ketenagakerjaan, UU CK juga mengubah regulasi di sektor Telekomunikasi, Penyiaran, dan Pos. Salah satunya adalah kepastian kapan siaran televisi analog akan dimatikan dan beralih ke siaran digital. Menurut Menteri Komunikasi dan Informatika, Johnny G. Plate, dengan disahkannya UU CK, maka siaran televisi analog akan dimatikan pada 2022 dan beralih ke digital (Kompas.com, 2020).

Penerapan penyiaran berteknologi digital adalah inovasi. Inovasi didefinisikan sebagai adopsi dan difusi terhadap ide atau gagasan baru dalam perusahaan (Thomke et.al). Inovasi yang baik akan menghasilkan produk atau jasa baru yang berkualitas dengan biaya yang lebih rendah (Zhou et al, 2006).

Renaivoson et.al (2013), Briandana dan Irfan (2019) meneliti inovasi yang dilakukan stasiun televisi dalam menghadapi digitalisasi televisi. Renaivoson et.al (2013) meneliti sejumlah stasiun televisi melakukan inovasi di era digital, sedang Briandana dan Irfan (2019) meneliti inovasi produk satu stasiun televisi saja. Kesimpulan keduanya, inovasi dibutuhkan stasiun televisi agar tetap bisa kompetitif di dunia penyiaran digital.

Difusi inovasi akan terjadi apabila memenuhi beberapa unsur yang diantaranya ialah adanya sebuah ide baru, adanya pihak yang punya pengetahuan tentang inovasi, adanya pihak lain yang belum tahu tentang inovasi atau ide baru tersebut serta adanya beberapa bentuk saluran komunikasi yang menghubungkan kedua belah pihak tadi. Dalam sebuah difusi inovasi, waktu merupakan pertimbangan yang penting dalam proses pengambilan keputusan apakah inovasi akan diterima atau ditolak.

Capon et al (1992), Cooper dan Kleinschmidt (1987) menyatakan perusahaan harus memanfaatkan sumber daya dan energi untuk menghasilkan inovasi berkelanjutan. Drucker (1998) mendefinisikan inovasi sebagai perubahan yang menciptakan dimensi kinerja baru. Booz dan Hamilton (1982) mendefinisikan inovasi sebagai

- Baru di dunia, produk baru bagi perusahaan
- Penambahan lini produk yang sudah ada, peningkatan/revisi di lini produk yang sudah ada.
- Pengurangan biaya yang sudah ada, atau
- Reposisi produk yang sudah ada.

Dari difinisi diatas. Definisi pertama, bisa dianggap inovasi radikal. Sedangkan yang belakangan bersifat inkremental

Menurut Munadi at.al. (2016) stasiun-stasiun TV di Banda Aceh menyatakan siap transisi sistem penyiaran televisi ke digital. Beberapa stasiun TV mengaku meng-upgrade perangkat pemancar dari sistem analog ke digital seperti *exciter karena* stasiun TV disana prinsipnya me-*relay* siaran stasiun pusat.

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)
Sementara LPP TVRI, RCTI, dan Metro TV yang termasuk Lembaga Penyiaran Penyelenggara Penyiaran Multiplexing (LPPPM) di zona Banda Aceh telah memiliki perangkat radio, *multiplekser*, dan pemancar untuk menjalankan tugasnya sebagai LPPPM. Untuk sumber daya manusia, umumnya stasiun televisi di Banda Aceh memilih melatih mengenai televisi digital kepada teknisi lama. Hal ini agar tidak terjadi pemberhentian kerja terhadap teknisi lama. Alasan lain juga berasal dari faktor internal seperti pemahaman teknisi terhadap kondisi lapangan setempat dan loyalitas

Menurut Ashrianto (2015) televisi lokal, Jogja TV baru menyesuaikan peralatan sekitar 30 persen, itupun baru pada kamera. Faktor pendanaan dan regulasi jadi alasan untuk belum merubahnya. Sedang Mudjiyanto (2013) yang meneliti 100 responden penyelenggara 7 siaran televisi (manajemen) di Jakarta mendapati sikap responden lebih banyak setuju pada penyelenggaraan siaran televisi digital. Sementara terkait kesiapan masyarakat dan industri menghadapi migrasi analog ke digital, responden lebih banyak bersikap netral.

Martori (2014) menyatakan televisi publik lokal di Catalonia selama 10 tahun terakhir mampu beradaptasi di era digital. Transisi dari teknologi analog ke digital telah menyebabkannya perubahan yang relevan dalam model televisi, baik dari segi struktur maupun fungsinya. Krisis ekonomi menyebabkan berkurangnya jumlah televisi publik. Televisi terestrial digital hidup berdampingan dengan fenomena televisi Internet atau IPTV, yang kembali dengan kedekatan selalu televisi kota.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain sebagai penelitian kualitatif eksploratif. Menurut Afrizal (2014) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang data penelitiannya adalah kata-kata dan gambar. Peneliti mengumpulkan data berupa pendapat tentang sesuatu. Kadang peneliti mengajukan pertanyaan terbuka kepada responden dan sang responden menjawab secara deskriptif. Variabel dalam penelitian ini adalah Kesiapan Lembaga Penyiaran Terhadap Migrasi Televisi Analog ke Televisi Digital di era Pandemi Covid 19. Sementara dimensi/aspek yang diteliti adalah manajemen, tehnik, sumber daya manusia dan inovasi. Masing-masing dimensi terbagi atas beberapa indikator yang selanjutnya dikembangkan menjadi pertanyaan penelitian.

Waktu penelitian Desember 2020 hingga Januari 2021. Penelitian dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi lapangan dan pengumpulan data sekunder. Peneliti mewawancarai narasumber dari lembaga penyiaran swasta (LPS) lokal Bengkulu yakni Rakyat Bengkulu Televisi (RBTv) dan Bengkulu Ekspres Televisi (BETV). Pada RBTv, wawancara dilakukan dengan General Manager Pihan Pino, Manajer Marketing, Muhammad Tasron, Manajer Program, Dita Asfany, Manajer Tehnik, Dian Fitriansyah dan Pimpinan Redaksi, Purnama Sakti. Sementara narasumber BETV adalah General Manager Susanto, Manajer Marketing, Novi Ariansyah, Manajer Program, Kendri dan Pimpinan Redaksi, Edwin Syahputra.

Analisa data dilakukan dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Teknik analisa data yang digunakan adalah teknik analisa Miles dan Herberman yaitu

- Pengumpulan data, data hasil wawancara dicatat dalam catatan yang terdiri dari dua aspek yaitu deskripsi dan refleksi.
- Reduksi data, merupakan proses seleksi, penyederhanaan dan abstraksi. Caranya dengan menseleksi, meringkas, dan menggolong ke pola-pola dengan membuat transkrip, penelitian untuk mempertegas, memperpendek, membuat fokus, membuang bagian yang tidak penting dan ditarik kesimpulan.
- Penyajian data dan penarikan kesimpulan

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi. Menurut Moleong (2012) triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yakni penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profile Perusahaan Rakyat Bengkulu Televisi

Rakyat Bengkulu Televisi (RBTV) berdiri 18 November 2009 hadir dengan konsep lokal, selera lokal dan mengakomodir konten lokal. Stasiun televisi ini dimanfaatkan oleh masyarakat untuk mendapatkan informasi lokal yang terjadi di seputar Provinsi Bengkulu.

Dikelola oleh manajemen profesional, tenaga muda, kreatif, inovatif dan pekerja keras, RBTV mengalami pertumbuhan yang membanggakan. Berbagai prestasi tingkat regional dan nasional telah dicatatkan RBTV diantaranya tahun 2013, RBTV meraih prestasi sebagai televisi terbaik se-Indonesia dibawah jaringan Jawapos Multimedia (JPM) dan meraih Dahlan Iskan Award. Di tahun 2015, RBTV kembali meraih prestasi membanggakan di level nasional dengan meraih KPU Award atas prestasi iklan terbaik 1 se-Indonesia.

Siaran RBTV menjangkau 85% dari total wilayah Provinsi Bengkulu. Coverage area siaran teresterial analog meliputi Kota Bengkulu, Bengkulu Tengah, sebagian Seluma dan Bengkulu Utara. Sementara wilayah Bengkulu Selatan, Kepahiang, Rejang Lebong, Lebong, Mukomuko dan Kaur dijangkau melalui siaran televisi kabel analog. RBTV juga bisa diakses melalui satelit (bekerjasama dengan Ninmedia) dan streaming (bekerjasama dengan Jawapos Multimedia Center/JPMC).

Operasional RBTV didelegasikan Direktur kepada General Manager (GM) yang membawahi 3 manager dan 1 pimpinan redaksi, yakni manager program, manager marketing dan manager tehnik. General Manager juga membawahi divisi editor dan divisi keuangan. Untuk menjalankan roda organisasi, RBTV didukung personel yang handal, kreatif, inovatif dan visioner. Total seluruh karyawan di RBTV 51 orang yang terdiri atas tenaga marketing, keuangan, reporter, editor dan grafis, MCR dan teknisi. RBTV memiliki 15 host program dan news anchor, namun status mereka adalah karyawan lepas.

Profile Perusahaan Bengkulu Ekspres Televisi

Bengkulu Ekspres Televisi tayang pedana pada tanggal 29 Desember 2014. Setelah masa ujicoba, BETV kemudian menambah jam tayang menjadi 10 jam, lalu meningkat menjadi 12 jam dan sekarang sudah bersiaran selama 18 jam setiap hari. Bagi Provinsi Bengkulu, keberadaan televisi lokal sangat berarti karena berperan penting untuk menanamkan nilai-nilai kearifan lokal Bengkulu.

Siaran BETV hampir sama dengan RBTV yakni mampu menjangkau 85% dari total wilayah Provinsi Bengkulu. Siaran teresterial analog BETV memiliki coverage area diwilayah Kota Bengkulu, Bengkulu Tengah, sebagian Seluma dan Bengkulu Utara. Sementara wilayah Bengkulu Selatan, Kepahiang, Rejang Lebong, Lebong, Mukomuko dan Kaur dijangkau melalui siaran televisi kabel analog. BETV juga bisa diakses melalui satelit (bekerjasama dengan Ninmedia) dan streaming (bekerjasama dengan Jawapos Multimedia Center/JPMC). Pemancar RBTV dan BETV berada di satu tower dan antena yang sama.

Operasional BETV didelegasikan oleh direktur kepada General Manager (GM) yang membawahi 2 manager dan 1 pimpinan redaksi, yakni manager program dan manager marketing. General Manager juga membawahi divisi editor, tehnik dan divisi keuangan. Untuk menjalankan roda organisasi, BETV didukung personel yang handal, kreatif, inovatif dan visioner. Total seluruh karyawan di BETV 50 orang yang terdiri atas tenagamarketing, keuangan, reporter, editor dan grafis, MCR dan teknisi. RBTV memiliki 5 host program dan news anchor dan status mereka adalah karyawan lepas.

HASIL PENELITIAN

a. Kesiapan Manajemen

Pertanyaan penelitian kesiapan perusahaan melakukan migrasi?

Mengenai kesiapan melakukan migrasi, General Manager RBTV, Pihan Pino menyatakan *Untuk pembelian dan penggantian alat dilakukan secara bertahap. Tahap awal adalah mengetahui teknologi apa yang digunakan pemegang mux. Data itu jadi acuan untuk*

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)

membeli alat yang kompatibel untuk televisi digital. Pembelian berlaku skala prioritas, mana yang paling mendesak itu yang dibeli. Kalau masih bisa menggunakan peralatan yang sudah ada sekarang, maka itu lebih baik. Untuk pendanaan, kalau bertahap saya nyatakan RBTV sanggup...

Hal serupa juga disampaikan oleh Dita Asfanny, sang Manajer Program RBTV :

... Saat rapat itu, diperkirakan RBTV butuh dana sekitar Rp 2 miliar untuk migrasi tersebut. Mengenai dananya, RBTV sudah diminta menyiapkannya. Mungkin pergantian alat ke digital akan dilakukan secara bertahap.

Sementara Manajer Marketing RBTV, Muhammad Tasron menyatakan dana RBTV sudah siap. *Kalau ketentuannya memang harus migrasi, RBTV akan ikut. Soal peralatan yang harus dibeli, sudah disiapkan dananya. RBTV akan berusaha tetap eksis dan berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Apa yang harus dilakukan sudah dipikirkan oleh manajemen.*

Sementara General Manager BETV, Susanto menegaskan:

BETV siap. Siap dak siap, harus siap. Sejauh ini belum ada sosialisasi terkait masalah mux, jadi kami masih meraba-raba apa yang harus dipersiapkan. Di saat pandemi covid 19 seperti saat ini, manajemen harus benar-benar berhitung tentang investasi yang perlu

disiapkan menuju ke migrasi. Kalau yang perlu diganti hanya micro linknya saja, BETV bisa menyiapkannya segera. Tapi kalau semua alat harus diganti, jelas itu akan menjadi beban yang sangat berat.

Sementara Manajer Marketing BETV, Novi Aryansyah

Harus siap. Ada atau tidak ada anggaran, harus diusahakan. Intinya stasiun televisi harus tetap hidup. Digitalisasi harus kita ikuti. Namun kita harus memastikan apa saja yang menjadi kebutuhan dan harus diganti. Kalau cepat tahu kebutuhannya, perusahaan akan tahu angkanya dan bisa dicarikan solusinya.

Berdasarkan triangulasi teori, yakni memanfaatkan dua teori atau lebih untuk diadu atau dipadu. Grab et.al (2019) menegaskan lembaga yang mampu menguasai tantangan digitalisasi menunjukkan mereka lebih baik dan lebih andal.

Setelah dilakukan reduksi hasil wawancara dan triangulasi disimpulkan, RBTV siap migrasi. Pembelian alat akan dilakukan bertahap. RBTV memiliki cukup dana untuk mengganti alat ke digital. BETV mengaku siap tidak siap BETV harus siap. Namun mereka tidak memiliki cukup dana untuk membiayai migrasi. Migrasi di tengah Pandemi Covid 19 membuat BETV dalam posisi sulit.

Pertanyaan penelitian, berapa lama lembaga siap bermigrasi?

General Manager RBTV, Pihak Pino menyatakan:

RBTV siap satu sampai dua tahun kedepan. Tidak perlu lama-lama. Yang jelas, kami perlu waktu melengkapi peralatan.

Muhammad Tasron, Manajer Marketing RBTV menegaskan RBTV bisa bersiap lebih cepat. *....Untuk itulah, mulai dari sekarang, RBTV perlu melakukan mapping, bagaimana tahapan sehingga saat waktunya sudah tiba, siap migrasi. Kalau saya tergantung bagaimana kebijakan manajemen. Kalau pribadi, saya tidak akan takut menghadapi era televisi digital ini. Saya yakin, RBTV bisa menundukkannya.*

General Manager BETV, Susanto :

.... untuk migrasi ke digital, BETV butuh waktu sekitar satu tahun. Waktu tersebut kami butuhkan untuk penyiapan dana dan pengadaan peralatan.

Pimpinan Redaksi BETV, Edwin Syaputra juga menyatakan;

Insyallah, dalam satu tahun sudah siap. Waktu satu tahun itu, digunakan untuk membeli peralatan. Budgetnya ya relatif, yang jelas akan kami usahakan.

Triangulasi metode adalah membandingkan hasil penelitian dengan metode lain yang peneliti lakukan adalah observasi. RBTV adalah perusahaan penyiaran di Bengkulu yang berkinerja baik dan

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu) memiliki pendapatan iklan yang besar. Waktu satu tahun yang dipatok, adalah bentuk kehati-hatian dari RBTV. Mereka belum akan membeli peralatan sebelum pemerintah memutuskan perusahaan pemenang lelang mux. Sementara BETV adalah perusahaan yang sedang berjuang. Kerja keras seluruh kru BETV di tahun ini, sangat menentukan kelanjutan lembaga penyiaran ini untuk memasuki era digitalisasi. Pasalnya, dana untuk investasi siaran digital tidaklah sedikit.

Dari hasil reduksi hasil wawancara dan triangulasi RBTV dan BETV butuh waktu satu tahun untuk pembelian alat. RBTV perlu hati-hati, melakukan mapping dan menyusun tahapan penggantian alat. BETV butuh waktu untuk menyiapkan dana untuk membeli peralatan.

Pertanyaan penelitian target pendapatan tahun 2020 apakah tercapai?

General Manager RBTV, Pihan Pino menegaskan bahwa *Hingga akhir 2020, kita tutup buku di Rp 11 miliar. Seluruh gelaran debat pilkada semua sudah dibayar lunas oleh KPU. Pendapatan tahun 2020 tersebut, sebenarnya menurun dibandingkan tahun 2019 yakni Rp 12 miliar.*

Hal ini dibenarkan oleh Manajer Marketing RBTV, Muhammad Tasron.

Target kami setiap tahun adalah Rp 10 miliar. Syukur, kendati dalam keadaan sulit kami masih bisa mencapai pendapatan Rp 11 miliar.

Sementara General Manager BETV, Susanto menegaskan tidak mencapai target.

Di banding pendapatan di tahun 2019 lalu yang mencapai Rp 6 miliar, raihan iklan di Desember 2020 tercapai Rp 4 miliar atau 70% dari capaian tahun sebelumnya.

Kondisi tersebut dibenarkan oleh Manajer Marketing BETV, Novi Aryansyah.

Diterpa pandemi covid 19. tidak ada yang sampai target. Jumlah iklan yang dicapai setiap bulan hanya sekitar Rp 300 juta. Hanya dibulan Desember terbantu Pilkada, order mencapai Rp 600 juta. Total iklan di 2020, hanya tercapai kurang lebih Rp 4 miliar. Dana yang masuk hanya cukup untuk operasional bulanan.

Berdasarkan triangulasi teori, Fakultas Ekonomi Universitas Pedjajaran (2020) menyatakan Pandemi Covid 19 berdampak signifikan pada laporan keuangan tahun 2020 terutama aspek pendapatan perusahaan yang menurun. Sedang Prabowo (2012) menyatakan biaya investasi yang besar, biaya sewa mux yang tidak sedikit, serta sistem produksi yang harus berstandar digital menjadikan lembaga penyiaran yang bermodal pas-pasan tidak akan mampu bersaing di era digital.

Setelah dilakukan reduksi hasil wawancara dan triangulasi, disimpulkan RBTV secara finansial memiliki dana yang cukup untuk membiayai migrasi. Pendapatan BETV menurun, menyebabkan secara finansial BETV tidak punya dana yang cukup untuk mendanai migrasi. Sebab dengan pendapatan iklan hanya Rp 4 miliar, hanya cukup mendanai operasional bulanan perusahaan.

b. Kesiapan Teknologi

Pertanyaan penelitian, migrasi perlu ganti alat produksi dan transmisi?

General Manager RBTV, Pihan Pino menegaskan bahwa pihaknya siap mengganti alat produksi dan transmisi yang dibutuhkan:

Kalau dibutuhkan, kita siap beli alat yang baru. Namun kita perlu kejelasan, kira-kira alat apa saja yang dibutuhkan. Kami memang telah menyiapkan dana untuk pembelian alat, namun tidak bisa sekaligus. Pembelian akan dilakukan bertahap, disesuaikan dengan kemampuan keuangan perusahaan

Manajer Tehnik RBTV, Dian Fitriansyah menjelaskan:

Semua tergantung pemenang lelang mux. Jika mereka butuh STL, kami akan menyiapkan link STL-nya. Bila, konten bisa ditransmisi melalui internet, kami akan pakai internet. Sejauh ini belum pernah ada sosialisasi soal ini. Kami belum bersiap, karena ditakutkan, saat kami beli alat ternyata tidak support dengan teknologi pemenang lelang mux.

General Manajer BETV, Susanto menegaskan

Kalau yang perlu diganti hanya STLnya saja, jelas kami akan siap untuk menggantinya. Investasi untuk STL tidak akan besar.

Manajer Marketing BETV, Novi Aryansyah menyampaikan :

Untuk peralatan produksi dan STL, kalau memang harus diganti, ya kami akan ganti. Khusus produksi, untuk tahap awal kami akan beli seperlunya dulu. Misal kalau kamera di studio harus diganti, ya beli satu atau dua dulu. Asal operasional studio jalan, ya tidak apa-apa. Begitu juga dengan komputer. Hal ini agar pengeluaran tidak terlalu besar. Kondisi Pandemi Covid seperti sekarang, cari duit masih sulit.

Triangulasi teori, menurut Munadi et.al (2016) beberapa stasiun televisi tidak mengganti semua infrastruktur penyiaran stasiun televisi analog menjadi digital. Mereka mengupgrade perangkat pemancar analog ke *exciter* digital, karena televisi di Banda Aceh prinsipnya me-relay siaran stasiun pusat. Menurut Wahab (2012) penyelenggara industri penyiaran masih ragu untuk melakukan penggantian alat. Untuk itu perlu intensifikasi sosialisasi dan implementasi regulasi.

Setelah dilakukan reduksi hasil wawancara dan triangulasi diperoleh kesimpulan RBTV telah menyiapkan dana untuk mengganti alat. Penggantian alat tergantung pada pemenang lelang mux. BETV berharap alat yang diganti hanya alat transmisi saja, karena cari duit di tengah pandemi sulit.

Pertanyaan penelitian, pertimbangan sebelum bekerjasama dan meyewa mux?

General Manager RBTV, Pihan Pino mengharapkan:

Untuk biaya sewa mux, kami berharap pemerintah berlaku bijak. Tidak menyamakan harga sewa mux televisi nasional berjaringan di daerah dengan televisi lokal. Pendapatan kami dengan pendapatan televisi nasional itu beda jauh. Biaya sewa kepada kami cukup Rp 5 juta sampai Rp 10 juta saja. Kalau Rp 20 juta, jelas kami keberatan. Intinya, kami berharap ada sosialisasi.

Manajer Tehnik RBTV, Dian Fitriansyah mengungkap:

Perusahaan mux hendaknya memiliki tower dan pemancar yang sudah dilindungi anti petir. Peralannya, di Bengkulu, petir sering bikin ulah. RBTV memiliki pengalaman buruk pemancar terkena petir, akibatnya harus berhenti siaran beberapa minggu.

Sementara Manajer Program RBTV, Dita Asfanny menyatakan:

Syarat yang pantas jadi pertimbangan adalah harga sewa mux terjangkau, pelayanan standar dan konsisten, Pemancar mux harus tahan petir. Jangan ada batasan bagi penayangan konten yang telah disiapkan oleh RBTV. Jika ada kebutuhan untuk siaran live, perusahaan mux juga bisa melayani dengan baik.

General Manajer BETV, Susanto, menyatakan harapan agar harga sewa mux terjangkau.

Kami meyakini harga sewa mux pasti ada acuan hitungannya. Kami berharap, hitungan itu transparan dan berpihak kepada lembaga penyiaran lokal, yakni harga sewa terjangkau. Selain itu, kami minta coverage area yang bisa dilayani seluruh pelosok Bengkulu.

Sementara Manajer Marketing BETV, Novi Aryansyah meminta:

Untuk kerjasama, yang jelas harga sewanya terjangkau dan pelayanannya bagus. Jaminan anti petir. Memang pemancar bukan milik kami, tapi kalau pemancarnya disambar petir dan rusak, kami akan ikut dirugikan. Soalnya, kami tidak bisa bersiaran.

Berdasarkan triangulasi metode, untuk mengecek keabsahan data, peneliti mencoba mendapatkan data dari regulator dalam hal ini Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. Dalam mendorong migrasi, Kementerian Kominfo telah menyiapkan 4 langkah mendukung migrasi yakni :

- Jaminan saat migrasi program siaran ke multipleksing (ketersediaan slot, tarif sewa, kerjasama, kualitas dan penomoran)
- Tarif sewa slot serendah mungkin di masa simulcast sampai ASO.

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)

- Insentif biaya IPP kepada lembaga penyiaran yang beralih dalam satu tahun sejak diberlakukannya Undang-Undang Cipta Kerja yakni biaya IPP nol sampai ASO.
- Insentif biaya ISR kepada penyelenggara multipleksing yang mengisi penuh kuota 50% bagi penyewa slot yakni biaya ISR nol sampai ASO.

Setelah dilakukan reduksi hasil wawancara dan triangulasi diperoleh hasil, RBTV berharap pemerintah pusat bijak dan memberi biaya mux murah. BETV berharap harga sewa terjangkau dan pelayanannya bagus. Coverage area bisa melayani seluruh wilayah Provinsi Bengkulu.

c. Kesiapan Personalia

Pertanyaan penelitian, mempertahankan karyawan dan memberi pelatihan menghadapi migrasi?

General Manajer RBTV, Pihan Pino menyatakan

Saya akan mempertahankan SDM yang saat ini ada di perusahaannya. Kalau butuh pelatihan, mereka akan kita latih tentang teknologi televisi digital. Itu yang penting.

Manajer Program RBTV, Dita Asfanny mengungkap :

Saya rasa, seluruh karyawan di RBTV siap untuk menghadapi era televisi digital. Hanya saja, karena perubahan itu butuh proses dan biaya, kami ikuti saja perkembangannya. Yang jelas, tidak akan ada pemutusan hubungan kerja.

Sementara General Manager BETV, Susanto menegaskan:

Terhusus karyawan yang bertugas di Pemancar, bisa ditarik ke MCR. Saat ini operasional MCR dikelola oleh 4 orang, kalau ditambah 2 orang lagi menjadi 6 orang. Sebenarnya kebanyakan. Untuk itu saya minta 2 karyawan pemancar untuk bersegera belajar keterampilan baru untuk menguasai skill wartawan, marketing, editor atau ke bagian program.

Sementara Manajer Marketing, Novi Aryansyah menegaskan bahwa :

Tetap dipertahankan. Migrasi tidak akan merubah sistem kerja. Yang perlu berubah adalah peralatan saja. Pemancar akan dimatikan dan tidak dioperasikan lagi. Untuk itu, 2 karyawan yang biasa di TX diminta untuk segera melatih keterampilan untuk bisa skill dibidang lain.

Triangulasi teori, menurut Novitasari et.al (2020) kinerja adalah perilaku bagaimana target berhasil dicapai. Kinerja adalah upaya mencapai tujuan untuk memastikan proses-proses organisasi berjalan maksimal, produktivitas karyawan tinggi, bekerja dalam tim dan akhirnya bekerja di dalam organisasi.

Setelah dilakukan reduksi hasil wawancara dan triangulasi diperoleh hasil, karyawan RBTV akan tetap dipertahankan dan harus belajar menguasai peralatan digital. Karyawan BETV harus diupgrade. Beberapa staf sudah ikut sosialisasi migrasi. Kendati pandemi covid 19, pelatihan karyawan harus tetap berjalan agar produktifitas karyawan terjaga.

Pertanyaan penelitian, kesejahteraan karyawan?

General Manager RBTV, Pihan Pino mengungkap:

Alhamdulillah, sejauh ini semua hak karyawan dibayarkan dengan baik di RBTV. Gaji dan tunjangan diberikan sesuai haknya. Setiap program kerjasama, pengorder dan yang mengerjakan order juga mendapat fee.

Pimpinan Redaksi RBTV, Purnama Sakti menyatakan :

Sejauh ini kesejahteraan wartawan RBTV sudah baik. Gaji Rp 2,7 juta. Apakah cukup? Buktinya mereka bertahan, artinya cukup dong. Wartawan masih bisa order iklan dan dapat komisi. Selain itu, ada tunjangan prestasi wartawan. Kalau ditotal, wartawan RBTV memiliki pendapatan sekitar Rp 4 juta sampai 5 juta perbulan.

Manajer Marketing RBTV, Muhammad Tasron bertutur:

Soal kesejahteraan karyawan, alhamdulillah sudah berhasil RBTV penuhi.

General Manager BETV, Susanto.

Sejauh ini perhatian cukup baik. Semua kewajiban perusahaan, dipenuhi sebagaimana mestinya. Alhamdulillah, kendati sedang masa sulit, perusahaan masih tetap bisa eksis.

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)

Sementara Manajer Marketing BETV, Novi Aryansyah mengungkapkan kesulitan BETV:

Alhamdulillah, baik, dan gaji dibayar tepat waktu. Hanya saja, karena kondisi pandemi covid 19, kondisi ekonomi sulit. Pada Oktober dan November 2020 lalu, pembayaran gaji agak tertunda dan baru dibayarkan diakhir November 2020. Begitu juga dengan pemberian THR yang hanya setengah. Sementara setengahnya lagi dibayar pertengahan Desember 2020 lalu. Kami bersyukur, walau kondisi ekonomi sedang sulit, sejauh ini belum ada karyawan yang di-PHK.

Triangulasi metode dilakukan peneliti dengan pengamatan kepada kedua lembaga penyiaran, hasilnya diketahui kesejahteraan karyawan RBTV sangat terjamin. Seluruh karyawan menerima gaji dan tunjangan. Karyawan yang menghasilkan pemasukan iklan ke perusahaan, juga dapat komisi iklan. Sementara di BETV, kesulitan dana cash untuk operasional bulanan. Namun berkat kreatifitas fokus yang dilakukan pimpinan BETV membidik instansi yang potensial menghasilkan pendapatan iklan besar, BETV bisa keluar dari persoalan keuangan.

Setelah dilakukan reduksi hasil wawancara dan triangulasi diperoleh hasil kesejahteraan karyawan RBTV terjamin. Di tengah Pandemi Covid 19, BETV kehabisan dana cash sehingga gaji karyawan bulan Oktober dan November 2020 dibayar pada akhir November 2020. BETV perlu membangun atmosfer bekerja yang lebih kondusif lagi agar kartawab bisa bekerja lebih keras lagi hadapi migrasi di tahun 2022.

d. Inovasi

Pertanyaan penelitian, iklan dari program kerjasama?

General Manager RBTV, Pihan Pino memaparkan:

Omsel iklan yang besar itu adalah dari pemerintah daerah. Kebutuhan pemerintah daerah itu, publikasi kebijakan, publikasi prestasi dan capaian pembangunan daerah. Bentuknya, ya bisa promosi melalui talkshow, dialog, liputan khusus dan juga menggelar event. RBTV mendapat kepercayaan menggelar event daerah. Di tahun 2019, RBTV menggelar 7 event memecahkan Rekor MURI. Tujuan event itu menyukseskan program pemerintah daerah dan meningkatkan brand RBTV. RBTV bertugas sebagai event organizer dan juga lembaga penyiaran yang menayangkan event itu di televisi. RBTV mendapat bayaran atas kesuksesan menjadi event organizer dan bayaran tayangan di televisi baik dalam bentuk iklan, siaran langsung live dan program berita. Bayaran atas pekerjaan itu yang kemudian menjadi pemasukan ke RBTV. Setiap event, bisa mendapat keuntungan puluhan bahkan ratusan juta. Dengan banyaknya event, semakin banyak pula pemasukan ke perusahaan.

Manajer Marketing RBTV, Muhammad Tasron menegaskan:

Bengkulu minim iklan promosi. Kalau berharap dari iklan itu, bisa mati perusahaan. Memahami kondisi itu, RBTV membuat terobosan program kerjasama dengan pemerintah daerah. Di tahun anggaran 2020, sebenarnya ada 25 program kerjasama disetujui masuk APBD. Nilainya ada yang puluhan juta bahkan ada yang sampai Rp 500 juta. Program kerjasama itu dengan semua Pemerintah Daerah mulai dari Kaur hingga Mukomuko, semuanya dapat. Sayangnya karena pandemi Covid 19, sebagian direfocusing.

General Manager BETV, Susanto menegaskan

Program kerjasama lebih mudah dijual di Bengkulu. Kerjasama dengan Pemerintah Kota Bengkulu selama tahun 2020, ada 40 episode program 1001 janda harga per episode Rp 5 juta. Honeymoon di Balaikota hanya terlaksana 10 episode. Ada lagi program kerjasama Home Schooling, yakni guru SMP dimasa pandemi mengajar melalui BETV dan ditonton siswanya di rumah. Harga paket bulannya Rp 40 juta. Ada lagi event seperti Lomba Burung Berkicau dan Debat Pilkada.

Manajer Marketing, Novi Aryansyah mengungkapkan

Dominasi program yang kita kembangkan adalah program kerjasama. Program seperti inilah yang menghasilkan pendapatan yang lumayan dibanding menunggu iklan promosi. Program kerjasama, BETV lakukan dengan pemerintah daerah. dengan Pemkab Rejang Lebong, Lebong, dan Mukomuko. Sementara kerjasama dengan Pemkab Seluma, Bengkulu Selatan dan Kaur masih

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)

sangat sedikit. Pemkab Rejang Lebong mengekspos pariwisata dan program-program unggulan. Dan acara seremonial tingkat Kabupaten liputannya di BETV. Kerjasama dengan Pemkab Lebong bentuknya liputan khusus, liputan program Betandang dan juga program dialog.

Menurut Wahyudi (2021) stasiun televisi lokal Bengkulu baik RBTB maupun BETV menerapkan strategi yang sama yakni menjadi media partner event, atau sponsor program serta event organizer acara pemerintah maupun event organizer dari swasta. Agar terus mendapat kepercayaan, stasiun televisi lokal Bengkulu harus mampu menghadirkan program yang mampu menarik perhatian pemirsanya sehingga bisa memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Setelah reduksi hasil wawancara dan triangulasi diperoleh hasil, omset iklan RBTB sebagian besar dari pemerintah daerah. RBTB bekerjasama dengan pemerintah daerah mengemas program potensial daerah dengan lebih variatif. BETV menilai program kerjasama lebih mudah dijual di Bengkulu.

Pertanyaan penelitian, bagaimana meloloskan banyak program kerjasama di APBD?

General Manager RBTB, Pihan Pino menegaskan:

Kuncinya adalah membangun komunikasi. Pejabat-pejabat yang baru bertugas di Bengkulu biasanya saya datangi. Tujuannya, selain berkenalan, juga pembinaan relasi. Manfaatnya, kalau sudah dekat. Tidak hanya soal pemberitaan, soal event yang digelar, kita bisa cepat tahu.

Manajer Marketing RBTB, Tasron menyampaikan:

Biasanya, kalau hubungan baik sudah terjalin, biasanya tahun depan berlanjut dan dianggarkan lagi. Kuncinya memang menjaga hubungan baik. Untuk menjaga hubungan baik, biasanya kalau pemerintah daerah memiliki acara, General Manager hadir dan mengirim karangan bunga. Kehadiran dalam event-event daerah itu, penting untuk menjamin hubungan baik tetap terjaga. Kalau manajer marketing, tugasnya tinggal mengeksekusi.

General Manager BETV, Susanto menyampaikan

Program kerjasama merupakan upaya BETV untuk menjual ide ke pemerintah daerah/pihak luar. Pemda memiliki program namun tidak memiliki ide untuk mengemas secara baik program. Hal ini yang kemudian menjadi peluang bagi kami di BETV untuk masuk dan membawa ide segar untuk mengemas program tersebut mencari acara yang enak ditonton. Program yang ada diubah menjadi konten siaran.

Manajer Program BETV, Kendri menuturkan:

Program kerjasama tidak lepas dari hubungan baik yang telah terjalin. Jika hubungan baik sudah terjalin, berbagai kerjasama bisa diusulkan ke pimpinan daerah. Selama program sejalan misi tugas pimpinan daerah dan anggarannya ada, akan selalu mendapat dukungan. Untuk membuka kerjasama dilakukan dengan mengajak pimpinan daerah jadi narasumber program dialog. Biasanya setelah itu akan berlanjut ke tahap kerjasama.

Manajer Iklan BETV, Novi Aryansyah memaparkan:

Program kerjasama dengan DPRD lumayan banyak. Baik menggunakan anggaran Sekretariat DPRD maupun anggaran dana aspirasi pimpinan dan anggota DPRD. Untuk pemakaian anggaran rutin, diantaranya siaran Live HUT Kabupaten, HUT RI dan Paripurna Ketok Palu APBD. Sementara untuk dana aspirasi dewan, sebagian anggota dewan sudah bisa jalan, sedang sebagian lagi belum tahu, dana itu ada. Di DPRD Kota Bengkulu saja, sebagian besar anggota DPRD nya belum tahu. Saat datang ke dewan, kami justru yang memberi bimbingan untuk menembus dana aspirasi dewan. Alhamdulillah, 2021 ini, ada beberapa anggota dewan yang dana aspirasinya ke BETV. Untuk DPRD Mukomuko, kerjasama dana aspirasi dewan melibatkan Ketua dan Waka 1 dan Waka 2. Ketua Rp 300 juta, untuk Waka Rp 250 juta dan Rp 200 juta. Dana ini, untuk membuat event di lapangan atau program khusus di televisi yang menampilkan dewan.

Menurut Pristyan dan Hariyanti (2018) Balikpapan TV mentarget pengiklan adalah perusahaan berskala nasional, maupun lokal. Target lainnya adalah pemerintah daerah setempat. Wahyudi (2021) menegaskan hubungan emosional dengan relasi pimpinan daerah dan swasta, menjadi penentu terjalannya

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu) kerjasama iklan dan event organizer. Dengan menggandeng *event organizer* dari lembaga penyiaran, pemerintah daerah diuntungkan dari sisi promosi media.

Setelah dilakukan reduksi hasil wawancara dan triangulasi diperoleh hasil, kunci program kerjasama RBTV adalah membangun komunikasi. Setiap event, info awalnya dari wartawan, marketing, bahkan juga dari General Manager. Beberapa program di RBTV dipersiapkan menservice pimpinan daerah. Kunci kerjasama BETV juga membangun komunikasi dan adalah hubungan baik. Program kerjasama adalah menjual ide ke pimpinan daerah dan ketua DPRD. Program yang diterima selanjutnya dianggarkan di APBD. Hubungan emosional dengan relasi pemimpin daerah dan swasta menjadi penentu terjadinya kerjasama iklan dan kerjasama event.

PEMBAHASAN

a. Kesiapan Manajemen

Manajemen adalah faktor penting yang memimpin, mengatur adopsi, implementasi dan pemakaian teknologi dalam organisasi. Manajemen mendefinisikan strategi bisnis yang spesifik untuk adopsi teknologi dengan memastikan sumber daya yang memadai tersedia dari segi dana, waktu dan sumber daya manusia.

Terkait migrasi, RBTV dan BETV sudah tahu soal migrasi televisi digital. Perlu persiapan untuk pengadaan alat dan keterampilan personil. RBTV dan BETV adalah dua dari 728 lembaga penyiaran yang jadi target digitalisasi. Migrasi adalah peluang bagi televisi lokal untuk maju, dan bisa bersaing. Siaran digital mendorong lembaga penyiaran cukup menyewa mux untuk memancarkan materi siaran. Artinya lembaga penyiaran jadi bisa lebih fokus menggarap konten dan program. Diyakini, bila konten televisi lokal bagus, televisi tersebut akan menarik minat penonton dan menarik pemasang iklan.

Menurut Muhandi (2011) pengambilan keputusan merupakan hal yang umum dilakukan. Keputusan sederhana tetap perlu pertimbangan yang baik, apalagi keputusan dengan lingkup luas dan rumit memerlukan analisa yang hati-hati dan matang. Keputusan RBTV dan BETV untuk pembelian alat. RBTV perlu hati-hati. Butuh waktu yang cukup untuk menyusun pentahapan penggantian alat. BETV butuh waktu untuk menyiapkan dana beli peralatan. Dalam perencanaan kebijakan, perlu ditentukan penjadwalan (*scheduling*). Menurut Muhandi (2011) alat bantu menentukan penjadwalan adalah metode jalur kritis (*critical path method*), Dengan metode ini dapat ditentukan jalur kritis yang menunjukkan berbagai aktivitas atau kegiatan dalam jalur tersebut. Kedua lembaga penyiaran ini mematok waktu satu tahun untuk melakukan migrasi.

RBTV memiliki pendapatan diatas Rp 10 miliar di tahun 2020. Dengan pendanaan yang cukup akan lebih mudah menentukan kapan aktifitas-aktifitas menuju digitalisasi siaran dimulai dan kegiatan dapat diakhiri. Saat pemerintah memutuskan perusahaan pemenang lelang mux, RBTV bisa langsung berkoordinasi dan menentukan peralatan apa saja yang harus mereka beli. RBTV bisa melakukan migrasi tepat waktu sesuai jadwal.

Sementara BETV, masih harus berusaha keras mengumpulkan dana. Di satu sisi, perlu dana untuk operasional harian, disisi lain mereka harus melakukan saving dana untuk biaya investasi migrasi. Ada solusi lain yang bisa ditempuh BETV atas masalahnya. Pertama mengajukan pinjaman ke perbankan. Kedua suntikan dana dari pemegang saham atau pemilik modal. Ketiga, pemerintah sebagai regulator memberi keringanan memundurkan deadline analog switch off setelah 2 November 2022. Menurut Noor (2010) kelayakan investasi ada beberapa tingkatan, yaitu kelayakan teknis, kelayakan finansial dan kelayakan ekonomis. Secara finansial, RBTV siap migrasi, sementara BETV belum siap migrasi.

b. Kesiapan Teknologi

RBTV telah menyiapkan dana untuk mengganti alat. Penggantian alat dilakukan bertahap, finalnya tergantung pemenang lelang mux. BETV berharap alat yang diganti hanya alat transmisi saja.

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)

Pembelian alat harus mengacu Peraturan Menteri Koinfo No 4 tahun 2019 tentang teknis alat dan perangkat televisi siaran digital.

Menurut Munadi et.al (2016) beberapa stasiun televisi tidak mengganti semua infrastruktur penyiaran stasiun televisi analog menjadi digital. Mereka mengganti alat atau mengupgrade perangkat pemancar analog ke *exciter* digital. Menurut Wahab (2012) penyelenggara industri penyiaran masih ragu dalam implementasinya untuk melakukan penggantian alat. Untuk itu perlu intensifikasi sosialisasi dan implementasi regulasi.

Kewajiban migrasi saat ini mengharuskan lembaga penyiaran untuk tunduk pada aturan. Batas pembelian peralatan adalah saat pemerintah menetapkan perusahaan pemenang lelang. Saat itu terjadi, mau tidak mau, baik RBTB maupun BETV harus bersegera untuk mempersiapkan diri untuk melakukan migrasi. Tidak ada waktu untuk menunda kewajiban tersebut.

RBTB berharap pemerintah bijak dan memberi biaya mux murah, karena pendapatan televisi lokal berbeda dengan pendapatan televisi nasional. BETV berharap harga sewa terjangkau dan pelayanannya bagus. Coverage area bisa melayani seluruh wilayah Provinsi Bengkulu. Pemerintah menjamin ketersediaan slot, tarif sewa, kerjasama, kualitas dan penomoran. Dimasa siaran simulcast, sewa mux murah. Selain itu juga disediakan insentif IPP nol bagi lembaga penyiaran yang migrasi satu tahun sejak diberlakukan UU Cipta Kerja.

Menurut Azis (2013) mux adalah kunci penyelenggaraan televisi digital. Faktor mux adalah biaya operasional dan biaya investasi. Rumata (2015) menyatakan setiap penyelenggara mux tidak boleh menggunakan seluruh saluran mux untuk kepentingan sendiri dan aliansinya, melainkan hanya tiga saluran mux yang dapat dipergunakan. Pemegang lisensi harus menerapkan prinsip ‘open access’ dan ‘non discriminatory’ terhadap televisi-televisi lain untuk dapat menyewa saluran mux tersebut.

Aturan yang dibuat pemerintah sebenarnya menjamin ketersediaan slot. Artinya, setiap lembaga penyiaran pasti akan mendapat mux. Namun tentunya penggunaan mux ada biayanya, dalam bentuk sewa mux perbulan. Pemerintah juga menjamin tarif sewa terjangkau, sementara untuk kerjasama, kualitas layanan dan penomoran sudah memiliki standarnya.

c. Kesiapan Personalia

Karyawan RBTB sudah bekerja baik dan siap menghadapi migrasi digital. Sistem sudah berjalan, seluruh karyawan satu kesatuan dan bekerja dalam tim. Seluruh karyawan BETV dipertahankan. Awal tahun 2021, BETV mengambil langkah promosi, mutasi dan demosi. Hal ini bertujuan menyegarkan manajemen agar bisa bekerja lebih optimal.

RBTB bertekad untuk mempertahankan SDM yang saat ini ada di perusahaannya. SDM yang dimiliki RBTB saat ini sudah menyatu dan saling dukung. Semua divisi, redaksi, marketing, produksi, kameramen, editor, presenter, hingga bagian tehnik sudah mengetahui tugasnya masing-masing serta mampu bekerja dalam tim. BETV juga menegaskan karyawan BETV akan tetap dipertahankan, kendati proses migrasi siaran digital telah berlangsung. Namun, sedari awal kepada dua orang karyawan yang saat ini masih bertugas di pemancar untuk bersiap diri. Mereka harus belajar keterampilan baru untuk menguasai skill wartawan, marketing, editor atau ke bagian program.

Menurut Zainal et.al (2014) dalam lingkungan usaha yang berubah dengan cepat, para karyawan harus menyambut peringatan tersebut. Strategi merupakan rambu yang mungkin dapat menuntun setiap orang dalam perusahaan menuju tujuan umum.

Karyawan RBTB harus belajar menguasai peralatan digital, mental juga perlu disiapkan. Optimis dalam waktu singkat, teknisi RBTB bisa menguasai operasional peralatan digital. Karyawan BETV harus diupgrade. Beberapa staf sudah ikut sosialisasi migrasi.

Kebutuhan akan keterampilan menghadapi migrasi sangat dirasakan divisi tehnik, RBTB berencana melatih teknisi. RBTB optimis dalam waktu singkat, teknisi bisa segera menguasai operasional peralatan tersebut. Kebutuhan mengupgrade karyawan dirasakan BETV dan jajaran manajernya. Bila

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu) migrasi siaran digital terjadi, maka setiap divisi merasa perlu untuk dikondisikan agar mengenal dan mampu mengoperasikan peralatan siaran digital tersebut. Wijonarko (2020) mengungkap pelatihan karyawan tetap harus jalan meski dalam kondisi pandemi virus corona agar produktivitas kerja karyawan tetap terjaga. Pelatihan karyawan dapat dilakukan secara online, baik untuk program internal perusahaan, maupun program eksternal perusahaan, pelatihan karyawan juga dapat dilakukan oleh perusahaan dengan membangun portal e-learning.

Kesejahteraan karyawan RBTBV sejauh ini terjamin, mereka menerima gaji dalam jumlah yang cukup dan tepat waktu. Di tengah Pandemi Covid 19, BETV kehabisan dana cash sehingga gaji karyawan bulan Oktober dan November 2020 dibayar pada akhir November 2020. BETV perlu membangun atmosfer bekerja yang lebih kondusif lagi agar bisa bekerja lebih keras lagi untuk menghadapi migrasi di tahun 2022.

Kohli (2020) menyatakan sebelum Pandemi Covid, beberapa perusahaan mulai sadar pegawai yang memiliki kepuasan batin dan hubungan yang erat dengan perusahaan berdampak positif pada profit. Pekerja yang bahagia 13% lebih produktif. Kondisi ini mendorong karyawan BETV, meski terlambat dibayar gajinya tetap bertahan. Pasalnya para karyawan memiliki keyakinan, kendati sempat kehabisan dana cash, perusahaan masih bisa tetap eksis.

d. Inovasi

Omset iklan RBTBV sebagian besar dari pemerintah daerah. RBTBV bekerjasama mengemas program potensial daerah dengan lebih variatif. Pengajuan program kerjasama dimulai saat perencanaan APBD dilakukan. RBTBV mengajukan proposal melalui Bupati dan Ketua DPRD. Akhir Desember sudah diketahui proposal yang didanai APBD. BETV menilai program kerjasama lebih mudah dijual di Bengkulu. Bentuknya program off air atau event. Perusahaan yang beriklan di Bengkulu sedikit.

Menurut Wahyudi (2021) stasiun televisi lokal Bengkulu baik RBTBV maupun BETV menerapkan inovasi yang sama yakni menjadi media partner event ataupun sponsor program serta event organizer acara pemerintah maupun event organizer dari swasta. Agar terus mendapat kepercayaan, stasiun televisi lokal Bengkulu harus mampu menghadirkan program acara yang menarik perhatian pemirsanya sehingga mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan. Stasiun televisi di Bengkulu yang memiliki program paling kreatif, inovatif dan mengikuti selera pasar akan dapat mendulang pendapatan iklan.

Inovasi menggali potensi pendapatan dari daerah ini dilakukan setelah lembaga penyiaran di daerah berhadapan dengan kenyataan bahwa sulit bagi lembaga penyiaran di daerah berharap iklan komersial. Inovasi yang dilakukan adalah menjalin kerjasama mengemas program daerah menjadi event yang meriah dan bertabur publikasi. Kondisi ini dimudahkan, karena sebagian pengelola media penyiaran berasal dari kalangan media massa, sehingga telah memiliki jaringan dan kedekatan dengan pimpinan daerah sehingga saat menawarkan program, sebagian program tersebut langsung disetujui.

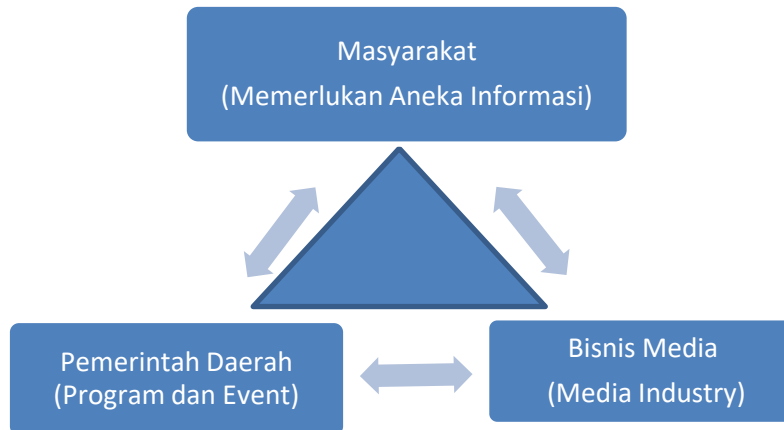
Menurut Noor (2010) dalam siklus ekonomi media penyiaran dipengaruhi oleh masyarakat dan industri periklanan (advertising industry). Ketiga unsur ini saling berkaitan satu dengan lain. Untuk itu dapat dibuat model seperti gambar



Gambar 1. Model Ekonomi Media (Noor, 2010)

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)

Untuk konteks televisi lokal di Bengkulu model ekonomi media tersebut tidak berjalan sebagaimana model yang digambarkan oleh Noor (2010). Pada posisi industri periklanan (advertising industry) diisi oleh Pemerintah Daerah (Regional Government). Pasalnya dari pengakuan RBTV, sebanyak 70 persen pemasukan lembaga penyiaran mereka adalah berasal dari Pemerintah Daerah. Hal serupa dinyatakan oleh BETV yakni sebanyak 65% pemasukan dari pemerintah daerah. Untuk itu, peneliti mengajukan model baru Ekonomi Media di daerah sebagai berikut



Gambar 2. Model Ekonomi Media Spesifik Televisi Lokal di daerah

Model Ekonomi Media ini memang spesifik berlaku pada kasus media penyiaran lokal. Sebagian besar media penyiaran lokal selalu kesulitan untuk mendapatkan iklan di level nasional. Mirza (2011) menegaskan dari total belanja iklan televisi, televisi nasional menguasai 97,6% pangsa pasar dibanding dengan televisi lokal yang hanya 2,4%. Dari data tersebut, bisa disimpulkan bahwa televisi lokal akan kesulitan menghidupi kegiatan operasionalnya, apabila mereka tidak bisa survive di daerah mereka masing-masing.

RBTV dan BETV bukan tidak memiliki akses untuk mendapatkan iklan dari agensi pemasang iklan dari Jakarta. Melalui marketing iklan surat kabar Rakyat Bengkulu dan Bengkulu Ekspres yang bertugas di Jakarta, kedua lembaga penyiaran tersebut dijual ke agensi. Namun pilihan agensi lebih memilih televisi bersiaran nasional. Sementara televisi lokal, apalagi di Bengkulu, masih sangat sulit mendapatkan perhatian.

Kunci program kerjasama RBTV adalah membangun komunikasi. Setiap event, info awalnya dari wartawan, marketing, bahkan General Manager. Beberapa program di RBTV dipersiapkan menservice pimpinan daerah. Kunci kerjasama BETV juga membangun komunikasi dan hubungan baik. Program kerjasama menjual ide ke pimpinan daerah. Program yang diterima selanjutnya dianggarkan di APBD. Hubungan emosional dengan pemimpin daerah dan swasta jadi penentu kerjasama iklan dan event.

Wahyudi (2021) menegaskan hubungan emosional dengan relasi pimpinan daerah dan swasta, menjadi penentu terjalannya kerjasama iklan dan event organizer. Dengan menggandeng *event organizer* dari lembaga penyiaran, pemerintah daerah diuntungkan dari sisi promosi media.

Banyaknya program kerjasama yang dipercayakan ke RBTV tidak lepas dari hubungan emosional yang dibangun antara media dengan pimpinan daerah dan swasta. Kedekatan yang terjadi, menyebabkan media lebih mudah menawarkan terobosan program ke Pemerintah Daerah. Atau kalau program itu sudah ada, Pemerintah Daerah memilih mempercayakan pelaksanaan event tersebut kepada media, karena selama ini RBTV selalu memberikan jaminan promosi media, dan kesuksesan spektakuler event.

KESIMPULAN

Lembaga penyiaran di Provinsi Bengkulu, memiliki kondisi awal yang berbeda dalam menghadapi migrasi televisi dari analog ke televisi digital. RBTV secara manajemen, finansial,

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu) infrastruktur, personalia dan inovasi, siap untuk melakukan migrasi. Sementara, BETV secara manajemen, personalia dan inovasi siap migrasi. Sementara dari sisi finansial dan infrastruktur masih harus melakukan berbagai usaha untuk siap melakukan migrasi.

IMPLIKASI STRATEGIS

Setelah migrasi ke digital, manajemen lembaga penyiaran bisa fokus pada kualitas dan daya saing konten. Lembaga penyiaran yang memiliki kecukupan dana tidak akan kesulitan untuk bermigrasi sebelum deadline analog switch off. Lembaga penyiaran yang finansialnya lemah harus bekerja keras dan melakukan saving dana. Alternatif lain, dana migrasi bisa dilakukan dengan mengajukan pinjaman ke bank, meminta suntikan dana dari pemilik modal. Alternatif lain dari pihak regulator adalah memberi perpanjangan waktu kepada lembaga penyiaran untuk analog switch off saat mereka mampu, atau memberi subsidi.

Lembaga penyiaran di Bengkulu akan tetap mempertahankan karyawan saat melakukan migrasi. Karyawan perlu meningkatkan kemampuan dan keterampilan, khususnya penguasaan peralatan digital. Perusahaan harus memberikan jaminan kesejahteraan karyawan.

Lembaga penyiaran perlu mengintensifikasi potensi pendapatan lokal daerah. Hal itu dilakukan dengan aktif menjalin kerjasama dengan pemerintah daerah. Baik untuk program off air, on air dan juga menjadi penyelenggara event bagi pemerintah daerah. Hubungan baik dengan pimpinan daerah dan pimpinan DPRD perlu terus dijaga agar program kerjasama bisa berkelanjutan dan dianggarkan di APBD.

REFERENSI

- Afrizal (2014) Metode Penelitian Kualitatif, Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu. Cetakan 1, Mei 2014. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Ashrianto, Panji Dwi (2015) Studi Kesiapan Lembaga Penyiaran Terhadap Penerapan Sistem Penyiaran Berteknologi Digital di Yogyakarta. Jurnal Ilmu Komunikasi, Volume 13, No 2, Mei - Agustus
- Booz Allen & Hamilton, Inc. (1982) New Products Management for the 1980's, Booz Allen & Hamilton, Inc., New York.
- Capon, N., Farley, J. U., Hulbert, J. and Lehmann, D. R. (1992), "Profiles of Product Innovators Among Large US Manufacturers", Management Science, vol.38, February, pp157-169
- Chan, S. P. (2020, April 16). "Karena virus corona, dunia hadapi resesi yang lebih buruk daripada Depresi Besar tahun 1930-an." BBC News Indonesia: <https://www.bbc.com/indonesia/dunia-52295243>
- Citra, Diani (2016) Membedah Televisi Digital: Antara Potensi Teknis Dan Kepentingan Politis (Bagian I). [http://www.remotivi.or.id/amatan/280/membedah-televisi-digital:-antara-potensi-teknis-dan-kepentingan-politis-\(bagian-ii\)](http://www.remotivi.or.id/amatan/280/membedah-televisi-digital:-antara-potensi-teknis-dan-kepentingan-politis-(bagian-ii))
- Cooper, Robert and Kleinschmidt, Elko J (1987) New Products: What Separates Winners From Losers? Journal of Product Innovation Management 4(3):169-184
- Drucker, P.F. (1998) The Discipline of Innovation. Harvard Business Review, 149-157.
- Dominick, J., and Messere, F. (2012). *Broadcasting, cable, the internet, and beyond: An introduction to modern electronic media* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gultom, Amry Daulay (2018) Digitalisasi Penyiaran Televisi di Indonesia. Buletin Pos dan Telekomunikasi Vol 16 No 2 91-100.
- Kohli, Gauri (2020) Apa Kunci Keberhasilan Perusahaan? Pegawai Yang Bahagia. Edisi 30 Oktober 2020 <https://www.bbc.com/indonesia/vert-cap-54671963> didownload 6.55. 6 feb 2021
- Kominfo (2017) Laporan Kinerja Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2017.
- Kominfo (2020) Rapat Koordinasi/Sosialisasi Monev Migrasi TV Analog ke TV Digital.
- Kompas.com (2020) "UU Cipta Kerja Disahkan, Migrasi TV Analog ke Digital Rampung 2022", <https://tekno.kompas.com/read/2020/10/06/16430067/uu-cipta-kerja-disahkan-migrasi-tv-analog-ke-digital-rampung-2022?page=all>
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane (2009) Manajemen Pemasaran. Edisi 13 Penerbit Erlangga. Jakarta
- Malaviya,P dan Subhash Wadhwa, 2005. Innovation management in organizational in organization context: an empirical study, Global Journal of flexible system management, Vo. 6 h.1-14

Analisa Inovasi Industri Televisi Menghadapi Migrasi Televisi Digital di Era Pandemi Covid 19 (Studi Kasus TV Lokal di Bengkulu)

Mirza, Feriandi (2011). Eksistensi TV Lokal diantara Dominasi TV Nasional. Head Broadcasting Data Management.

Muhardi (2011) Manajemen Operasi, Suatu Pendekatan Kuantitatif untuk Pengambilan Keputusan. PT Refika Aditama, Bandung

Munadi, Rizal. Walidainy, H. Irhamsyah, M. Hafidh, Ahmad Ryan (2016). Kajian Kesiapan Transisi Sistem Televisi Analog ke Sistem Televisi Digital. Proceeding Seminar Nasional Teknik Elektro (FORTEI) Universitas Diponegoro, Oktober 2016.

Noor, Henry Faizal (2010) Ekonomi Media. Cetakan ke-1. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta Utara.

Ranaivoson, Heritiana. Farchy, Joëlle. Gansemer, Mathilde (2013) Differentiated strategies for digital innovation on television: Traditional channels vs. new entrants. Observatorio (OBS*) Journal, vol.7 - n°4 (2013),

Taufiq Alwi, Eka Avianti Ayuningtyas (2020) Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Bisnis Dan Eksistensi Platform Online. Jurnal Pengembangan Wiraswasta Vol. 22 No. 01 – Apr 2020 LP2M Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.

Yudono, J. (2013). “Matikan Televisimu, Nak!”. Dari <http://nasional.kompas.com/read/2013/08/27/1920381>

Wahab, Riva'atul Adaniah (2012) Migrasi Infrastruktur Sistem Pemancar Stasiun Televisi Lokal di Sulawesi Utara Dalam Menghadapi Migrasi Sistem Siaran Televisi Digital. Buletin Pos dan Telekomunikasi Volume 10 No.4

Wahyudi, Dedi (2021) Strategi Televisi Lokal dalam Menarik Pemirsa dan Menjaring Iklan di Provinsi Bengkulu (Disertasi) Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu.

Wijonarko, Gugus. Ariwobowo, Handy. Winarto, Aris dan Ramadoni, Wahyu (2020) Perancangan Program Pelatihan Karyawan Dalam Rangka Mendukung Produktivitas Karyawan Di Masa Pandemi Covid 19. Jurnal Eksekutif Volume 17 No 1, Juni 2020.