



## Strategi Pemasaran Analisis SWOT untuk Meningkatkan PNBP melalui Iklan pada TVRI Sumatera Utara

Dena Pelitawati Maha<sup>1\*</sup>, Firman Ario<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup>Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia

Email : [dena.maha93@gmail.com](mailto:dena.maha93@gmail.com), [firmanario@dosen.pancabudil.ac.id](mailto:firmanario@dosen.pancabudil.ac.id)

Alamat: Jl. Gatot Subroto No.km, Simpang Tj., Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara, 20122

Korespondensi penulis: [dena.maha93@gmail.com](mailto:dena.maha93@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to identify marketing strategies to increase Non-Tax State Revenue (PNBP) through advertising on TVRI North Sumatra. This study adopts a qualitative descriptive method involving five respondents as study subjects. The collected data were analyzed using the SWOT approach to identify strategic factors that examine environmental elements both from within and outside the organization identified in the realm of capabilities, deficiencies, opportunities, and challenges faced by TVRI North Sumatra. The research data shows that in the internal context, the strengths of TVRI North Sumatra are slightly greater than its weaknesses, with an IFAS score of 6.076923077 and a positive difference of 0.076923077. Meanwhile, from the external side, threats are more dominant than opportunities, with an EFAS score of 5.946153846 and a negative difference of -0.25. Based on the results of the SWOT analysis, TVRI North Sumatra's position is in Quadrant II, which indicates that despite facing various obstacles, this institution still has internal strength. Internal strengths should be used optimally to explore long-term opportunities with a product diversification strategy.*

**Keywords:** Advertising PNBP, Marketing Strategy, SWOT Analysis, TVRI North Sumatra.

**Abstrak.** Studi ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi strategi pemasaran guna meningkatkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) melalui iklan di TVRI Sumatera Utara. Penelitian ini mengadopsi metode deskriptif kualitatif dengan melibatkan lima orang responden sebagai subjek studi. Data yang terkumpul dianalisis melalui pendekatan SWOT untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang mengkaji elemen lingkungan baik dari dalam maupun luar organisasi yang diidentifikasi dalam ranah kapabilitas, kekurangan, kesempatan, dan tantangan yang dihadapi oleh TVRI Sumatera Utara. Data penelitian memperlihatkan bahwa dalam konteks internal, kekuatan yang dimiliki TVRI Sumatera Utara sedikit lebih besar dibanding kelemahannya, dengan skor IFAS sebesar 6.076923077 dan selisih positif sebesar 0.076923077. Sementara itu, dari sisi eksternal, ancaman lebih dominan dibandingkan peluang, dengan skor EFAS sebesar 5.946153846 dan selisih negatif sebesar -0.25. Berdasarkan hasil analisis SWOT, posisi TVRI Sumatera Utara berada pada Kuadran II, yang mengindikasikan bahwa meskipun menghadapi berbagai macam hambatan, lembaga ini masih memiliki kekuatan internal. Sebaiknya kekuatan internal digunakan secara maksimal guna mengeksplorasi peluang jangka panjang dengan strategi diversifikasi produk.

**Kata kunci:** Strategi Pemasaran, Analisis SWOT, PNBP Iklan, TVRI Sumatera Utara.

### 1. LATAR BELAKANG

Seiring dengan kemajuan teknologi digital saat ini, pola konsumsi informasi masyarakat mengalami transformasi yang cukup drastis. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2024), Mayoritas masyarakat Indonesia, yakni 91,2%, lebih memilih media digital seperti YouTube, Netflix, dan TikTok sebagai sumber informasi dan hiburan daripada televisi konvensional. Perubahan ini menjadi tantangan serius bagi lembaga penyiaran seperti TVRI Sumatera Utara, yang harus bersaing tidak hanya dengan 15 stasiun televisi nasional dan lebih dari 300 stasiun lokal, tetapi juga dengan berbagai platform digital yang menyajikan konten lebih beragam dan atraktif.

Perubahan pola konsumsi media berdampak pada kinerja TVRI Sumatera Utara, terutama dalam hal pendapatan iklan yang masih rendah, yang mencakup sekitar 8% dari total pendapatan. Ini terlepas dari potensi ekonomi yang besar di daerah tersebut, dengan lebih dari 1,2 juta UMKM dan perusahaan yang dapat menjadi sumber iklan. Selain itu, kendala lain untuk mengoptimalkan strategi pemasaran yang sesuai dengan tren teknologi saat ini adalah keterbatasan sumber daya manusia dalam pemasaran digital. Oleh sebab itu, analisis SWOT menjadi alat penting untuk memahami bagaimana unsur internal dan eksternal berkontribusi terhadap pencapaian kinerja suatu organisasi pemasaran TVRI Sumatera Utara. Seperti yang dikemukakan oleh Wicaksono Arie (2018), Metode SWOT dipergunakan secara bijak untuk mengarahkan kekuatan dan peluang secara optimal, sembari mengidentifikasi serta menanggulangi kelemahan dan ancaman.

TVRI Sumatera Utara memiliki keunggulan dalam bentuk jaringan penyiaran yang luas serta tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi, disertai dengan akses terhadap potensi pasar iklan lokal yang sejauh ini belum dimanfaatkan secara maksimal. Namun demikian, keterbatasan dalam penguasaan teknologi dan strategi pemasaran digital masih menjadi tantangan utama. Di sisi lain, meningkatnya kebutuhan promosi dari pelaku UMKM dan perusahaan di wilayah Sumatera Utara, ditambah dengan tren konsumsi media digital yang terus berkembang, membuka peluang besar untuk pertumbuhan.

Meski begitu, kompetisi yang ketat dari stasiun televisi nasional, media lokal, serta platform digital yang menyajikan konten beragam dan mudah diakses menjadi ancaman serius. Dengan memahami secara komprehensif faktor-faktor SWOT tersebut, TVRI Sumatera Utara dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih adaptif dan efektif sebagai upaya untuk meningkatkan kontribusi sektor periklanan terhadap pendapatan negara bukan pajak (PNBP), sekaligus memperkuat posisinya dalam industri penyiaran yang semakin kompetitif.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Strategi Pemasaran**

Swastha dan Irawan (2008) menjelaskan bahwa strategi promosi dan distribusi sesuatu proses yang meliputi analisis, perencanaan, implementasi, dan evaluasi program guna mewujudkan tujuan organisasi melalui hubungan pertukaran dengan pasar yang menjadi target. Hal tersebut bergantung pada sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan pasar, menetapkan harga yang kompetitif, serta mengelola komunikasi dan distribusi secara optimal untuk memperluas jangkauan pelanggan.

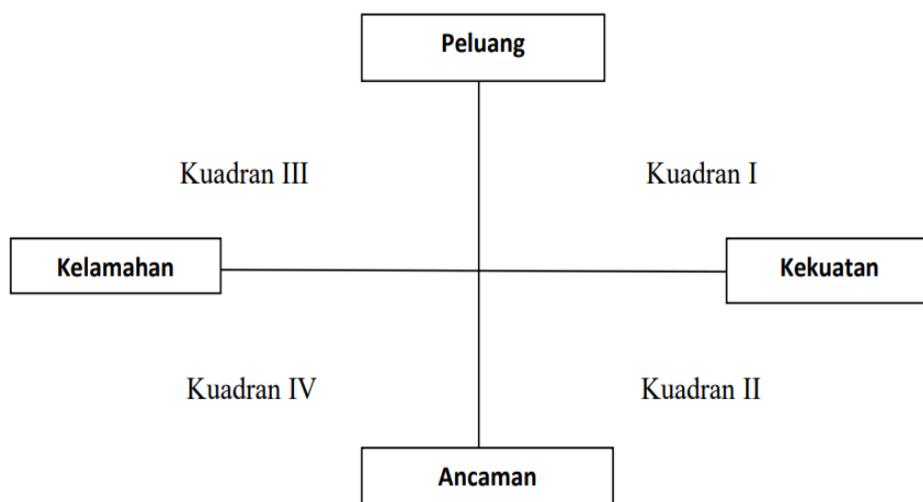
## Analisis SWOT

Metode analisis yang bersifat sistematis dalam mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal adalah SWOT yang memengaruhi proses perumusan strategi pemasaran. Pendekatan ini bertumpu pada prinsip untuk mengoptimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki, sambil secara bersamaan meminimalkan berbagai kelemahan serta potensi hambatan (Rangkuti, 2001).

David (2010) menjelaskan bahwa matriks SWOT ini instrumen utama dalam pengembangan strategi dalam mencocokkan dimensi dalam dan luar lingkungan guna mengembangkan empat jenis strategi utama, yaitu:

- Strategi SO bertujuan mengintegrasikan keunggulan internal organisasi dengan peluang eksternal untuk menciptakan pertumbuhan dan keunggulan kompetitif
- Strategi WO dirancang untuk mengoptimalkan peluang yang ada di lingkungan eksternal sebagai sarana dalam memperbaiki kelemahan internal organisasi
- Strategi ST bertujuan menggunakan keunggulan internal perusahaan sebagai alat untuk merespons dan mengatasi potensi risiko atau tekanan yang berasal dari lingkungan eksternal.
- Strategi (*Weaknesses-Threats*): Strategi ini bersifat defensif dan difokuskan pada upaya mengatasi kelemahan internal serta menghindari dampak negatif dari ancaman eksternal.

Melalui kajian SWOT, dilakukan perbandingan antara aspek luar yakni kesempatan dan tekanan lingkungan dengan aspek dari dalam organisasi, yaitu kelebihan dan kekurangan, sebagai dasar bagi perumusan strategi.



**Gambar 1.** Skema SWOT

Kuadran I: Menunjukkan kondisi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan. Dalam situasi ini, perusahaan memiliki kombinasi sumber daya internal dan peluang eksternal yang selaras untuk menunjang pencapaian tujuan. Oleh karena itu, strategi yang paling sesuai adalah menerapkan Pendekatan strategis yang menekankan ekspansi dan pemanfaatan secara optimal terhadap sumber daya yang tersedia.

Kuadran II: Merepresentasikan keadaan di mana daya dukung internal perusahaan tetap signifikan, meskipun dihadapkan pada sejumlah ancaman eksternal. Dalam kondisi ini, langkah kedepannya yang direkomendasikan ialah dengan memanfaatkan potensi dari dalam untuk menangkap peluang jangka panjang melalui diversifikasi produk dan jasa.

Kuadran III: Menggambarkan situasi di mana di tengah terbukanya peluang pasar yang besar, perusahaan tetap harus mengatasi berbagai permasalahan internal yang melemahkan daya saingnya. Kondisi ini serupa dengan kategori *Question Mark* dalam matriks BCG. Fokus utama strategi dalam kuadran ini adalah mengatasi kelemahan internal agar perusahaan mampu merebut dan mengoptimalkan peluang yang ditawarkan oleh segmen pasar saat ini

Kuadran IV: Kondisi ini mencerminkan posisi yang paling rentan, ketika perusahaan berada di bawah tekanan eksternal yang besar sekaligus menghadapi berbagai kelemahan internal yang menghambat respon strategis.

**Tabel 1. Matriks SWOT**

Faktor-faktor Internal / Faktor-faktor Eksternal	<i>Strengths</i> (Kekuatan)	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)
<i>Opportunities</i> (Kesempatan)	Strategi SO Memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.	Strategi WO Strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
<i>Threats</i> (Ancaman)	Strategi ST Strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.	Strategi WT Strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Analisis SWOT digunakan sebagai alat bantu dalam merumuskan strategi, sehingga perusahaan dapat lebih fokus dalam menentukan kebijakan dan langkah operasional yang tepat di masa mendatang. Dengan menggunakan pendekatan SWOT, Perusahaan dapat mengevaluasi berbagai aspek secara komprehensif dari beragam perspektif, mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (Fahmi, 2014). Adapun manfaat dari penerapan analisis SWOT antara lain sebagai berikut:

- a) Menyajikan pemahaman yang utuh tentang kondisi organisasi melalui empat dimensi utama keunggulan, keterbatasan, prospek, dan resiko sehingga pengambil kebijakan dapat melakukan analisis situasi secara menyeluruh dan terstruktur.
- b) Dapat berfungsi sebagai acuan dalam perumusan keputusan strategis jangka panjang.
- c) Meningkatkan pemahaman para pemangku kepentingan (*stakeholders*), sehingga mendorong terbentuknya rasa simpati dan potensi kerja sama yang saling menguntungkan.
- d) Berfungsi sebagai alat evaluasi rutin untuk menilai perkembangan dan efektivitas dari keputusan-keputusan yang telah diambil sebelumnya.

### **3. METODE PENELITIAN**

Studi ini mengadopsi pendekatan deskriptif kualitatif guna memperoleh pemahaman menyeluruh terhadap objek yang diteliti dengan dasar pemikiran postpositivistik, yang menekankan pengkajian fenomena secara mendalam dalam kondisi yang wajar dan alami sesuai dengan realitas di lapangan. Dalam pendekatan ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses penelitian.

Data diperoleh melalui metode triangulasi, dan dianalisis secara kualitatif menggunakan pendekatan induktif untuk menarik kesimpulan berdasarkan temuan empiris. Output dari penelitian kualitatif lebih menyoroti aspek makna dan makna mendalam dari fenomena yang dikaji terkandung dalam data, bukan pada generalisasi temuan (Sugiyono, 2013). Tempat penelitian ini dilakukan di Kantor TVRI Sumatera Utara dan subyek penelitian ini berjumlah 5 responder terdiri dari 3 orang staff Pengembangan Usaha (PU) TVRI Sumatera Utara dan 2 Klien TVRI Sumatera Utara

Data utama dalam informasi ini bersumber dari data utama yang dihimpun secara langsung dari individu yang menjadi objek penelitian (wawancara langsung dengan staff Pengembangan Usaha (PU) TVRI Sumatera Utara dan Klien TVRI Sumatera Utara.) dan data sekunder (Peraturan Pemerintah, Buku Tahunan TVRI, Laporan TVRI Sumatera Utara dan informasi lainnya dari TVRI Sumatera Utara).

Selain itu, Riset ini menggunakan analisis SWOT sebagai teknik analisis data, dengan menelaah kondisi dalam dan unsur dari luar yang membentuk aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh TVRI Sumatera Utara..

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Hasil Penelitian

###### a) Analisis Faktor Internal / IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Tujuan analisis ini untuk mengungkap faktor internal yang mencerminkan kekuatan dan kelemahan dalam strategi pemasaran TVRI Sumatera Utara, Berikut ditampilkan analisis datanya:

**Tabel 2.** Ringkasan Faktor Internal melalui Matriks IFAS

NO	Penjelasan	Bobot	Rating	Skor
<b>Kekuatan</b>				
1	jaringan siaran TVRI Sumatera Utara sangat kuat dalam menjangkau pemirsa	1.153846154	3	3.461538462
2	TVRI Sumatera Utara diterima dengan baik oleh masyarakat sebagai media pemerintah.	0.769230769	3	2.307692307
3	TVRI Sumatera Utara unggul dalam hal kredibilitas berita dibanding media lain	1.153846154	3	3.461538462
4	program-program lokal TVRI Sumatera Utara efektif dalam menarik minat pemirsa	0.769230769	2	1.538461538
5	jaringan kerjasama TVRI Sumatera Utara dengan instansi pemerintah sangat kuat dan strategis?	1.153846154	4	4.615384616
<b>Total Kekuatan</b>		<b>1</b>		<b>3.076923077</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	TVRI Sumatera Utara memiliki keterbatasan yang signifikan dalam kemampuan digital.	0.5	2	1
2	Kontribusi iklan lokal terhadap total pendapatan TVRI Sumatera Utara tergolong rendah.	1	2	2
3	Adaptasi TVRI Sumatera Utara terhadap perubahan perilaku konsumen media tergolong lambat.	1	3	3
4	Variasi program TVRI Sumatera Utara tergolong terbatas	1	3	4

	dibandingkan dengan kompetitornya.			
5	TVRI Sumatera Utara sangat bergantung pada pendanaan dari pemerintah.	1,5	4	6
<b>Total Kelemahan</b>		<b>1</b>		<b>3</b>
<b>Total Faktor Internal (IFAS)</b>				<b>6.076923077</b>

Sumber: Data Diolah Penulis (2025)

Bagan diatas menampilkan, skor untuk faktor kekuatan adalah sebesar 3.076923077. Nilai ini mencerminkan bahwa TVRI Sumatera Utara memiliki sejumlah keunggulan utama, antara lain kekuatan jaringan siaran yang luas dalam menjangkau pemirsa, citra positif di masyarakat sebagai media milik pemerintah, serta keunggulan dalam hal kredibilitas pemberitaan jika dibandingkan dengan media lainnya. Selain itu, program-program lokal yang disajikan dinilai mampu menarik minat pemirsa secara efektif, dan jaringan kerja sama dengan instansi pemerintah terbangun dengan kuat dan bersifat strategis.

Sementara itu, skor untuk faktor kelemahan adalah sebesar 3, yang menunjukkan adanya beberapa kendala signifikan. TVRI Sumatera Utara masih memiliki keterbatasan dalam kemampuan digital, kontribusi iklan lokal terhadap total pendapatan masih rendah, serta adaptasinya terhadap perubahan perilaku konsumen media tergolong lambat. Di sisi lain, variasi program yang ditawarkan masih kalah dibandingkan dengan para pesaing, dan tingkat ketergantungan terhadap pendanaan dari pemerintah juga cukup tinggi

b) Analisis Faktor Eksternal / EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

Analisis ini dilakukan untuk mengetahui peluang dan ancaman dari lingkungan luar yang memengaruhi strategi pemasaran TVRI Sumatera Utara.

**Tabel 3.** Identifikasi Faktor Eksternal – Matriks EFAS

NO	Keterangan	Bobot	Rating	Skor
<b>Peluang</b>				
1	Potensi kerjasama TVRI Sumatera Utara dengan UMKM dan perusahaan regional sangat besar	0.769230769	3	2.307692307
2	Potensi pengembangan konten lokal TVRI Sumatera Utara sangat besar	1.153846154	3	3.461538462
3	Peluang kerjasama TVRI Sumatera Utara dengan platform digital untuk distribusi konten sangat besar.	1.153846154	3	3.461538462
4	Potensi peningkatan pendapatan TVRI Sumatera Utara dari iklan pemerintah daerah sangat besar.	1.153846154	3	3.461538462

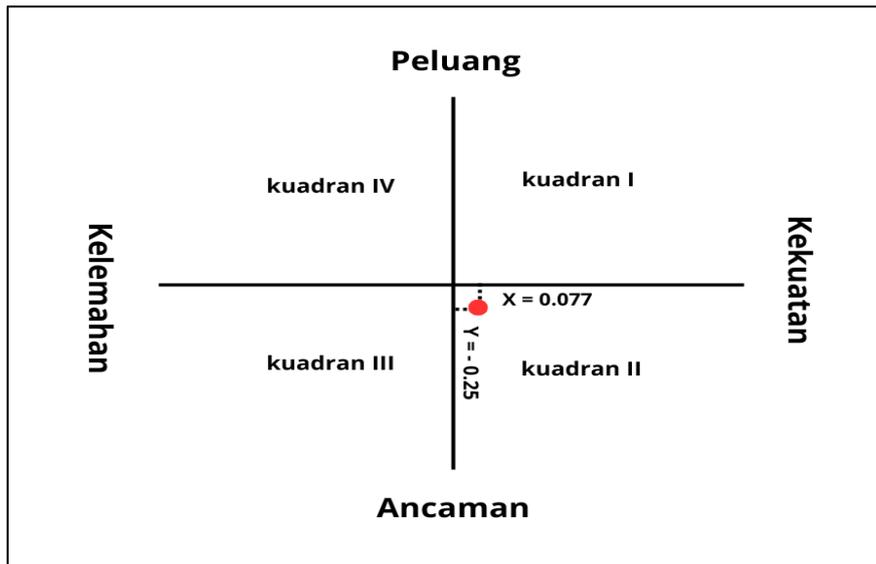
5	Potensi peningkatan penonton TVRI Sumatera Utara melalui strategi multiplatform sangat besar.	0.769230769	2	1.538461538
<b>Total Peluang</b>		<b>1</b>		<b>2.846153846</b>
<b>Ancaman</b>				
1	Ancaman kompetisi dari platform digital seperti YouTube dan Netflix terhadap TVRI Sumatera Utara sangat besar	1.5	3	4.5
2	Ancaman dari stasiun TV swasta nasional terhadap TVRI Sumatera Utara sangat besar.	0.5	1	0.5
3	Ancaman keterbatasan regulasi terhadap pengembangan bisnis TVRI sangat besar.	1.5	4	6
4	Ancaman dari media sosial sebagai sumber informasi alternatif terhadap TVRI Sumatera Utara sangat besar	1	4	4
5	Ancaman keterbatasan teknologi terhadap daya saing TVRI Sumatera Utara sangat besar.	0.5	1	0.5
<b>Total Ancaman</b>		<b>1</b>		<b>3.1</b>
<b>Total Faktor Eksternal (EFAS)</b>				<b>5.946153846</b>

*Sumber: Data Diolah Penulis (2025)*

TVRI Sumatera Utara memiliki skor peluang sebesar 2,85, menunjukkan potensi besar untuk berkembang melalui kerja sama dengan UMKM, pengembangan konten lokal, kolaborasi digital, dan peningkatan pendapatan dari iklan pemerintah. Namun, skor ancaman sebesar 3,1 menandakan tantangan serius, seperti persaingan dari platform digital dan TV swasta, keterbatasan regulasi, dominasi media sosial, serta kendala teknologi yang menghambat daya saing.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 2, total skor IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) adalah 6,076923077, dengan nilai keunggulan kekuatan dibanding kelemahan sebesar 0,076923077 (nilai X), yang mengindikasikan bahwa kekuatan internal sedikit lebih dominan dibanding kelemahan.

Sementara itu, skor EFAS (*External Factors Analysis Summary*) pada Tabel 3 adalah 5,946153846, dengan selisih antara peluang dan ancaman sebesar -0,25 (nilai Y), yang menunjukkan bahwa ancaman eksternal lebih kuat dibandingkan peluang yang tersedia. Berdasarkan hasil ini, posisi strategis TVRI Sumatera Utara berada pada Kuadran II dalam matriks SWOT, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 02.



**Gambar 2.** Pemetaan Strategi SWOT TVRI Sumatera Utara

### Pembahasan Penelitian

Gambar 2 menunjukkan bahwa TVRI Sumatera Utara berada di Kuadran II, menandakan kondisi dengan tekanan eksternal yang tinggi, namun didukung oleh kekuatan internal yang masih kuat, sehingga strategi untuk meningkatkan PNPB melalui Iklan bisa dilakukan dengan diversifikasi produk layanan iklan baik dalam TV konvensional maupun pada platform digital.

Tjiptono (2007) menyatakan bahwa diversifikasi produk adalah langkah pengembangan produk atau pasar baru untuk mendukung pertumbuhan dan profitabilitas. Contoh penerapannya ditampilkan dibawah ini:

**Tabel 4.** Matriks Analisis SWOT TVRI Sumatera Utara

<b>IFAS</b> <b>(Faktor Internal)</b>	<b>Kekuatan (S) :</b> Jaringan siaran sangat kuat media pemerintah yang kredibel Terbaik dalam bidang berita program-program lokal menarik minat pemirsa jaringan kerjasama dengan instansi pemerintah sangat kuat dan strategis.	<b>Kelemahan (W) :</b> Kemampuan digital tergolong kurang, Kontribusi iklan tergolong rendah, Adaptasi terhadap tergolong lambat, Variasi program TVRI Sumatera Utara tergolong terbatas dan sangat bergantung pada pendanaan dari pemerintah.
---	---	--

<b>EFAS (Faktor Eksternal)</b>		
<p><b>Peluang (O) :</b> Potensi kerjasama dengan UMKM dan perusahaan regional sangat besar, Potensi pengembangan konten lokal sangat besar, Peluang kerjasama dengan platform digital untuk distribusi konten sangat besar, Potensi peningkatan pendapatan dari iklan pemerintah daerah sangat besar dan Potensi peningkatan penonton melalui strategi multiplatform sangat besar.</p>	<p><b>Strategi SO</b> Memfaatkan jaringan siaran dan kredibilitas media pemerintah yang kuat Maksimalkan keunggulan di bidang berita dan program lokal yang menarik Menjalin kemitraan strategis dengan platform digital</p>	<p><b>Strategi WO</b> Tingkatkan kemampuan digital TVRI Sumatera Utara Diversifikasi sumber pendapatan iklan Perluas variasi program lokal</p>
<p><b>Ancaman :</b> Ancaman kompetisi dari platform digital seperti sangat besar, Ancaman dari stasiun TV swasta nasional sangat besar, Ancaman keterbatasan regulasi terhadap pengembangan bisnis sangat besar, Ancaman dari media sosial sebagai sumber informasi alternatif sangat besar dan Ancaman keterbatasan teknologi terhadap daya saing sangat besar.</p>	<p><b>Strategi ST :</b> Manfaatkan kekuatan jaringan siaran dan kredibilitas untuk menghadapi persaingan platform digital dan TV swasta nasional Gunakan jaringan kerjasama dengan instansi pemerintah secara strategis Tingkatkan loyalitas penonton dengan konten eksklusif dan keunggulan editoria</p>	<p><b>Strategi WT :</b> Percepat adaptasi teknologi digital Kurangi ketergantungan pendanaan dari pemerintah dengan mencari sumber pendapatan baru Diversifikasi program untuk mengatasi keterbatasan variasi yang ada agar tetap relevan di tengah persaingan ketat dari platform digital dan TV swasta Membangun kesiapan regulasi dan kepatuhan yang adaptif</p>

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Merujuk pada temuan penelitian ini, dari aspek internal, kekuatan yang dimiliki TVRI Sumatera Utara sedikit lebih dominan dibandingkan kelemahannya. Hal ini ditunjukkan oleh hasil perhitungan IFAS dengan total skor sebesar 6.076923077, dengan hasil pengurangan antara kekuatan dan kelemahan yang mengindikasikan dominasi kekuatan, yaitu 0.076923077. Dari perspektif eksternal, potensi peluang yang ada relatif lebih rendah dibandingkan tingkat ancaman yang dihadapi oleh organisasi. Hal ini

tercermin dari hasil perhitungan EFAS dengan skor 5.946153846, dan hasil pengurangan antara faktor peluang dan ancaman menghasilkan selisih negatif sebesar  $-0,25$ , yang mengindikasikan dominasi ancaman terhadap peluang.

Output dari penerapan analisis SWOT ini menempatkan posisi TVRI Sumatera Utara pada Kuadran II, temuan ini mengindikasikan bahwa di tengah tekanan ancaman eksternal, lembaga masih memiliki kapasitas internal yang dapat dimanfaatkan secara strategis. Dengan demikian, strategi yang tepat untuk diterapkan adalah memanfaatkan kekuatan internal organisasi dalam rangka meraih peluang jangka panjang, terutama melalui pengembangan diversifikasi produk.

### **Saran**

Dari hasil analisis dan simpulan yang telah dijabarkan, disarankan agar TVRI Sumatera Utara menerapkan strategi berbasis Matriks SWOT sebagai acuan dalam meningkatkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) melalui sektor periklanan. Pendekatan ini diharapkan mampu mendorong pengembangan layanan iklan baik pada media konvensional maupun platform digital, secara lebih terarah dan strategis.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Albarran, A. B. (2016). *The media economy*. Routledge.
- Badan Pusat Statistik Sumatera Utara. (2023). *Profil usaha mikro dan kecil di Sumatera Utara*.
- Dany, M. S. (2021). *Penerapan analisis SWOT sebagai landasan penetapan strategi pemasaran (Studi kasus: LPP TVRI Riau)* (Skripsi, Universitas Riau).
- David, F. R. (2010). *Strategic management: Manajemen strategis* (Edisi ke-12, Buku 1). Salemba Empat.
- Direktorat Pengembangan Usaha TVRI. (2025). *Laporan capaian PNBP daerah*.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen strategis: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.
- Jenkins, H. (2020). *Convergence culture: Where old and new media collide*. NYU Press.
- Komisi Penyiaran Indonesia. (2023). *Data stasiun televisi di Indonesia*. Diakses dari <https://www.kpi.go.id>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip pemasaran* (Jilid 1, Edisi ke-12). Erlangga.
- Mardiasmo. (2020). *Akuntansi sektor publik*. Penerbit Andi.
- Morissan. (2019). *Manajemen media penyiaran*. Kencana.

- Picard, R. G. (2011). *The economics and financing of media companies*. Fordham University Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rangkuti, F. (2001). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sri Mulyani Indrawati. (2021). *Optimalisasi PNBP di sektor publik*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kombinasi (mixed methods)*. Alfabeta.
- Swastha, B., & Irawan, I. (2008). *Manajemen pemasaran modern*. Liberty.
- Sylvia, R., & Hayati, D. (2023). Analisis SWOT dalam menentukan strategi pemasaran produk Indosat pada PT X. *Dinamika Ekonomi (Jurnal Ekonomi dan Bisnis)*, 16(1), 124–134. <https://stienas-y pb.ac.id/jurnal/index.php/jdeb/article/view/422>
- Tjiptono, F. (2007). *Pemasaran jasa*. Bayu Media.
- TVRI Sumatera Utara. (2023). *Laporan tahunan TVRI Sumut*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 9 Tahun 2018 tentang Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP).
- Webster, J. G. (2014). *The marketplace of attention: How audiences take shape in a digital age*. MIT Press.
- Wicaksono, A. (2018). *Analisis SWOT untuk pengambilan keputusan strategis*. Erlangga.