



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM RANGKA
KOMPETISI INDUSTRI TV BERLANGGANAN**

(studi kasus : PT. Mediatama Anugrah Citra)

TESIS

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik

ADITYA WAHYU PRIBADI

0906577596

FAKULTAS TEKNIK

MAGISTER MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI

JAKARTA

JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Aditya Wahyu Pribadi
NPM : 0906577596

Tanda Tangan : 

Tanggal : 27 Juni 2012

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Aditya Wahyu Pribadi
NPM : 0906577596
Program Studi : Manajemen Telekomunikasi
Judul Tesis : ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM RANGKA
KOMPETISI INDUSTRI TV BERLANGGANAN (Studi Kasus : PT. Mediatama
Anugrah Citra)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Manajemen Telekomunikasi, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prof. Dr. Ir. Dadang Gunawan, M.Eng (.....)

Penguji : Dr. Ir. Muhammad Asvial, M.Eng (.....)

Penguji : Dr. Ir. Iwan Krisnadi, MBA (.....)

Penguji : Dr. Muhammad Suryanegara, ST., M.Sc (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Juni 2012

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis mampu menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik Jurusan Manajemen Telekomunikasi pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini pula, penulis tidak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, masukan, dan pengarahan-pengarahan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini :

1. Prof. Dadang Gunawan, Ir., M.Eng., Ph.D sebagai Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penulisan tesis;
2. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan baik moral dan materiil;
3. Seluruh rekan di Magister Teknik Manajemen Telekomunikasi Universitas Indonesia;
4. Seluruh Civitas Akademika UI dan semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis;

Jakarta, 27 Juni 2012

Aditya Wahyu Pribadi

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Wahyu Pribadi

NPM : 0906577596

Program Studi : Manajemen Telekomunikasi

Departemen : Teknik Elektro

Fakultas : Teknik

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM RANGKA KOMPETISI
INDUSTRI TV BERLANGGANAN (Studi Kasus : PT. Mediatama Anugrah
Citra)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 27 Juni 2012

Yang menyatakan



(Aditya Wahyu Pribadi)

ABSTRAK

Nama : Aditya Wahyu Pribadi

Program Studi : Magister Manajemen Telekomunikasi

Judul :

ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM RANGKA KOMPETISI
INDUSTRI TV BERLANGGANAN Studi Kasus: PT. Mediatama Anugrah Citra

Persaingan pasar televisi berlangganan semakin ketat ditandai dengan jumlah operator televisi berlangganan sebanyak 13 lembaga penyiaran. Jumlah itu akan bertambah seiring dengan makin banyaknya pemohon yang mengajukan izin penyiaran.

PT. Mediatama Anugrah Citra sebagai penyedia layanan baru televisi berlangganan yang menyelenggarakan layanannya dengan menggunakan teknologi *Digital Video Broadcasting Terrestrial* (DVB-T) dengan merek produknya Nexmedia yang selama ini masih beroperasi diwilayah Jabodetabek haruslah merumuskan strategi perusahaan yang tepat untuk dapat bersaing didalam industri televisi berlangganan.

Berdasarkan metode QSPM, strategi bersaing yang paling menarik bagi Nexmedia adalah pengembangan produk yaitu melakukan kerjasama dengan *Screenplay Productions* yang merupakan sebuah rumah produksi sinetron di Indonesia, menjalin kerjasama dengan SCTV sebagai pemegang hak siar *liga champion* musim 2013-2015 dan melakukan peningkatan performansi teknologi yaitu dengan menggunakan teknologi DVB-T2.

Kata Kunci : Televisi Berlangganan, Strategi, Porter 5 *Forces*, *SWOT*, Matriks Internal dan Eksternal , *QSPM*

ABSTRACT

Name : Aditya Wahyu Pribadi
Program Studi : Magister Telecommunication Management
Title : COMPETITIVE STRATEGIC ANALYSIS IN ORDER TO
THE PAY TV INDUSTRY COMPETITION
(case study : PT. Mediatama Anugrah Citra)

The competition in pay TV market is getting tight, marked by number of pay TV operator with total 13 operators. That number will be increased with so many applicants submit broadcast license.

PT. Mediatama Anugrah Citra is a new pay TV operator using Digital Video Broadcasting Terrestrial (DVB-T) technology (product name is Nexmedia). The coverage area is in Jabodetabek which should have a company strategy for facing competition in pay TV industry.

Based QSPM method, the most attractive competitive strategy for Nexmedia is Product Development. It includes conducting cooperation with Screenplay Production, cooperation with SCTV as the winner license broadcast of Liga Champion for 2013-2015, and improving the performance technology with using DVB-T2 technology

Keywords : Pay TV, Strategic, Porter's 5 *Forces*, SWOT, Matrix Internal and External, QSPM

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Perumusan Masalah.....	8
1.4 Tujuan Penulisan	8
1.5 Batasan Masalah.....	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 LAYANAN TELEVISI BERLANGGANAN NEXMEDIA.....	10
2.1 Pengenalan Perusahaan.....	10
2.2 Teknologi Yang Digunakan.....	10
2.3 Wilayah Cakupan	16
2.4 Jenis Produk dan Harga	17
2.5 Segmentasi	20
2.6 Targetting	20
2.7 Positioning	21
2.8 Pemasaran dan Penjualan.....	21
BAB 3 ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN NEXMEDIA DENGAN MODEL PORTER 5 <i>FORCES</i>	23
3.1 Pemodelan Porter 5 <i>Forces</i>	23

3.1.1 Ancaman Pendetang Baru.....	24
3.1.2 Ancaman Produk Pengganti	26
3.1.3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	26
3.1.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.....	27
3.1.5 Persaingan Diantara Perusahaan Eksisting.....	28
3.2 Identifikasi Pesaing Dalam Industri	28
3.3 Identifikasi Faktor Tekanan dan Asumsi.....	47
3.3.1 Variabel dan Indikator Tekanan	47
3.3.2 Asumsi Pembobotan	50
3.4 Analisis	50
3.4.1. Ancaman Pendetang Baru	50
3.4.1.1 Diferensiasi Produk	50
3.4.1.2 Biaya Investasi	52
3.4.1.3 Biaya Beralih Pemasok.....	52
3.4.1.4 Akses ke Saluran Distribusi	53
3.4.1.5 Loyalitas Pelanggan.....	54
3.4.1.6 Kebijakan Pemerintah.....	55
3.4.1.7 Tekanan Ancaman Pendetang Baru.....	55
3.4.2 Ancaman Produk Pengganti	56
3.4.2.1 Produk Pengganti.....	56
3.4.2.2 Layanan Produk pengganti.....	57
3.4.2.3 Harga Produk Pengganti	58
3.4.2.4 Kualitas Produk Pengganti.....	58
3.4.2.5 Ketersediaan Produk Pengganti.....	58
3.4.2.6 Loyalitas Pelanggan.....	59
3.4.2.7 Biaya Beralih Pemasok.....	59
3.4.2.8 Tekanan Ancaman Produk Pengganti.....	60

3.4.3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.....	61
3.4.3.1 Pembeli Terpusat	61
3.4.3.2 Kapasitas Pembelian.....	62
3.4.3.3 Diferensiasi Produk	63
3.4.3.4 Biaya Beralih Pemasok.....	64
3.4.3.5 Orientasi Biaya	65
3.4.3.6 Integrasi Balik	66
3.4.3.7 Kualitas Produk.....	67
3.4.3.8 Informasi Produk.....	68
3.4.3.9 Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	69
3.4.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.....	70
3.4.4.1 Dominasi Pemasok	70
3.4.4.2 Produk Pengganti.....	71
3.4.4.3 Pasar Pemasok.....	72
3.4.4.4 Kualitas Produk Pemasok	73
3.4.4.5 Integrasi Maju	74
3.4.4.6 Kebijakan Pemerintah.....	75
3.4.4.7 Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.....	76
3.4.5 Persaingan Diantara Perusahaan Eksisting.....	77
3.4.5.1 Jumlah Pesaing	77
3.4.5.2 Pertumbuhan Industri.....	77
3.4.5.3 Diferensiasi Produk	78
3.4.5.4 Biaya Beralih Pemasok.....	79
3.4.5.5 Hambatan Pengunduran Diri.....	79
3.4.4.6 Tekanan Kekuatan Persaingan Diantara Perusahaan Eksisting	80
3.5 Potensi Keunggulan Nexmedia.....	80

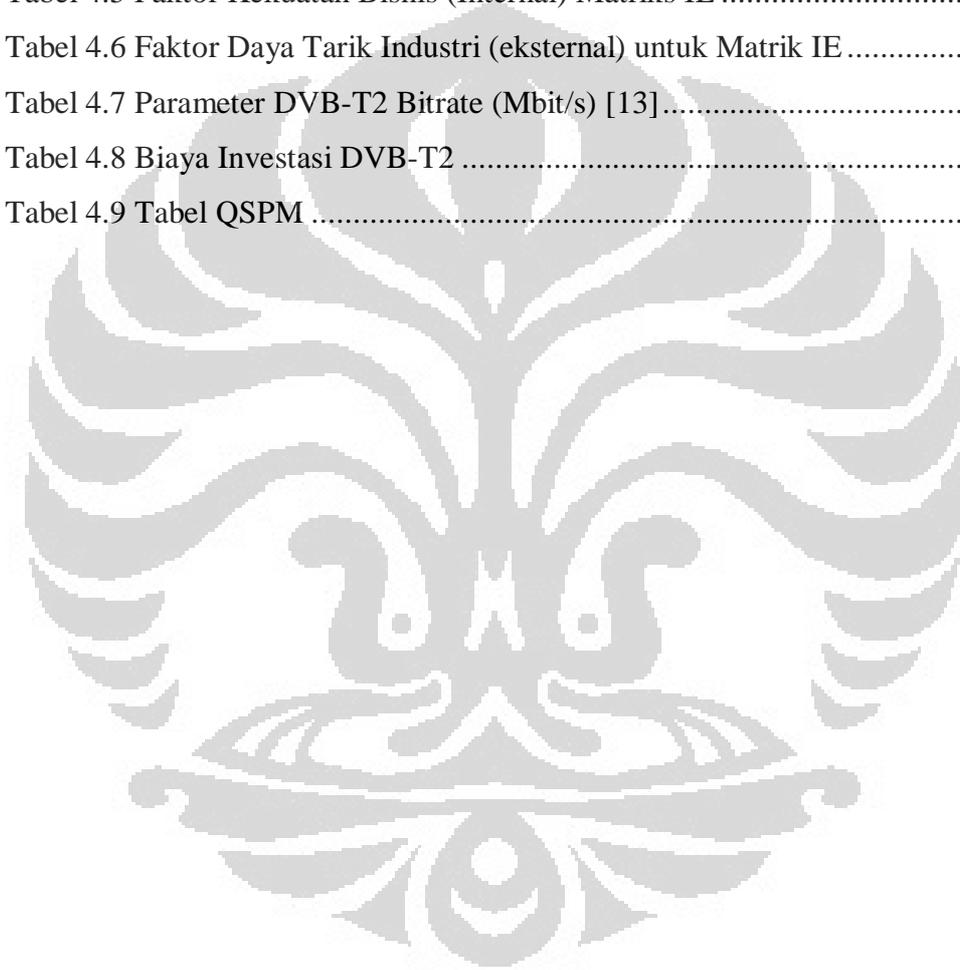
BAB 4 ANALISIS KUADRAN LAYANAN NEXMEDIA DENGAN MODEL SWOT, MATRIK INTERNAL EKSTERNAL DAN QSPM.....	81
4.1 Matrik SWOT	81
4.2 SWOT Layanan Nexmedia.....	83
4.2.1 Matrik SWOT Layanan Nexmedia	83
4.3 Analisis SWOT	85
4.3.1 Kekuatan (Strength).....	85
4.3.1.1 Mudah Dipasang Sendiri Dan Bisa Dibawa Kemana Saja	85
4.3.1.2 Menggunakan Antena TV Biasa	86
4.3.1.3 Harga Produk Murah.	86
4.3.2 Kelemahan (Weakness).....	86
4.3.2.1 Jangkauan Wilayah Terbatas	86
4.3.2.2 Brand Yang Masih Lemah	86
4.3.2.3 Jumlah Channel Tidak Banyak	87
4.3.3 Peluang (Opportunity).....	87
4.3.3.1 Potensi Pasar Yang Cukup Luas	87
4.3.3.2 Peningkatan Edukasi Masyarakat TV Berlangganan	87
4.3.3.3 Perkembangan TV Berlangganan di Indonesia Meningkatkan	88
4.3.4 Ancaman (Threat).....	88
4.3.5 Justifikasi Manajemen terhadap SWOT Layanan Nexmedia.....	88
4.3.5.1 Matrik SWOT Kuadran	88
4.3.5.2 Matrik IE (Internal Eksternal)	92
4.4 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	100
BAB 5 KESIMPULAN.....	103
DAFTAR REFERENSI	104

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Socio Economic Status (SES) di Indonesia [2]	1
Tabel 1.2 Penetrasi Televisi Berlangganan Area Jabodetabek [1][2][3].....	2
Tabel 1.3 Operator Televisi Berlangganan di Indonesia [4]	2
Tabel 1.4 Pelanggan Televisi Berlangganan di Indonesia Q4 2011 [5]	3
Tabel 1.5 Jumlah Operator Stasiun Televisi Berlangganan dan <i>Free to air</i> di Korea Selatan dan Indonesia [4][8][9].....	6
Tabel 2.1 Parameter DVB-T Bitrate (Mbit/s) [13].....	13
Tabel 2.2 Nilai Bitrate per Channel dan Parameter [14].	14
Tabel 2.3 Paket Dasar dan Paket Tambahan Nexmedia [16].....	18
Tabel 2.4 Paket Kombinasi Nexmedia [17]	19
Tabel 3.1 Paket Dasar dan Paket Tambahan Indovision [21]	29
Tabel 3.2 Paket Dasar dan Paket Tambahan Top TV [22]	32
Tabel 3.3 Paket Dasar dan Paket Tambahan TelkomVision [23]	33
Tabel 3.4 Paket Dasar dan Paket Tambahan Yes TV [24].....	35
Tabel 3.5 Paket Dasar dan Paket Tambahan Groovia TV [25].....	36
Tabel 3.6 Paket Dasar dan Paket Tambahan First Media [26].....	37
Tabel 3.7 Paket Dasar dan Paket Tambahan Aora TV [27].....	39
Tabel 3.8 Paket Dasar dan Paket Tambahan IM2 Pay TV [28]	41
Tabel 3.9 Paket Dasar dan Paket Tambahan Centrin TV [29].....	42
Tabel 3.10 Paket Dasar dan Paket Tambahan Skynindo [30].....	42
Tabel 3.11 Paket Dasar dan Paket Tambahan OkeVision [31]	43
Tabel 3.12 Paket Dasar dan Paket Tambahan Orange TV [32].	45
Tabel 3.13 Paket Dasar dan Paket Tambahan M2V [33].....	46
Tabel 3.14 Variabel dan Indikator Sumber Tekanan Model Porter 5 <i>Forces</i>	47
Tabel 3.15 Variabel Ancaman Pendetang Baru-Diferensiasi Produk	51
Tabel 3.16 Variabel Ancaman Pendetang Baru-Kebutuhan Modal	52
Tabel 3.17 Variabel Ancaman Pendetang Baru – Biaya Beralih Pemasok	53
Tabel 3.18 Variabel Ancaman Pendetang Baru – Akses ke Saluran Distribusi....	54
Tabel 3.19 Variabel Ancaman Pendetang baru – Loyalitas Pelanggan.....	55

Tabel 3.20 Variabel Ancaman Pendetang Baru – Kebijakan Pemerintah	55
Tabel 3.21 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Ancaman Pendetang Baru	56
Tabel 3.22 Variabel Ancaman Produk Pengganti – Produk Pengganti	57
Tabel 3.23 Variabel Ancaman Produk Pengganti - Layanan Produk Pengganti... 57	
Tabel 3.24 Variabel Ancaman Produk Pengganti - Harga Produk Pengganti.	58
Tabel 3.25 Variabel Ancaman Produk Pengganti - Kualitas Produk Pengganti... 58	
Tabel 3.26 Variabel Ancaman Produk Pengganti-Ketersediaan Produk Pengganti... 59	
Tabel 3.27 Variabel Ancaman Produk Pengganti – Loyalitas Pelanggan	59
Tabel 3.28 Variabel Ancaman Produk Pengganti – Biaya Beralih Pemasok	60
Tabel 3.29 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Ancaman Produk Pengganti	60
Tabel 3.30 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Pembeli Terpusat	62
Tabel 3.31 Pola Pengeluaran Pelanggan Nexmedia Berdasarkan Paket [35]	63
Tabel 3.32 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Kapasitas Pembelian	63
Tabel 3.33 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Diferensiasi Produk.....	64
Tabel 3.34 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Biaya Beralih Pemasok	65
Tabel 3.35 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Kapasitas Pembelian	66
Tabel 3.36 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Integrasi Balik.....	66
Tabel 3.37 Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pembeli - Kualitas Produk.....	67
Tabel 3.38 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Kualitas Produk.....	69
Tabel 3.39 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	69
Tabel 3.40 Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pemasok - Dominasi Terpusat ..	70
Tabel 3.41 Variabel Kekuatan Penawaran Pemasok – Produk Pengganti.....	71
Tabel 3.42 Perkiraan Permintaan Pasar Televisi Berlangganan di Indonesia [5] .	72
Tabel 3.43 Variabel Kekuatan Penawaran Pemasok – Pasar Pemasok	73
Tabel 3.44 Kekuatan Penawaran Pemasok – Kualitas Produk Pemasok.....	73
Tabel 3.45 Variabel Kekuatan Penawaran Pemasok – Integrasi Maju.....	75
Tabel 3.46 Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pemasok - Integrasi Maju	76
Tabel 3.47 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	76
Tabel 3.48 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting– Jumlah Pesaing ...	77
Tabel 3.49 Variabel Persaingan Diantara Perusahaan Eksisting-Pertumbuhan Industri. .	78
Tabel 3.50 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting – Diferensiasi Produk .	78
Tabel 3.51 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting–Biaya Beralih Pemasok ...	79

Tabel 3.52 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting–Hambatan Pengunduran Diri ..	79
Tabel 3.53 Hasil Analisis Kekuatan Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting	80
Tabel 3.54 Potensi Keunggulan layanan Nexmedia	80
Tabel 4.1 Faktor Kekuatan dan Kelemahan Layanan Nexmedia	83
Tabel 4.2 Faktor Peluang dan Ancaman Layanan Nexmedia	84
Tabel 4.3 Faktor Kekuatan Bisnis (internal)	89
Tabel 4.4 Faktor Daya Tarik Industri (eksternal)	89
Tabel 4.5 Faktor Kekuatan Bisnis (Internal) Matriks IE	94
Tabel 4.6 Faktor Daya Tarik Industri (eksternal) untuk Matrik IE	94
Tabel 4.7 Parameter DVB-T2 Bitrate (Mbit/s) [13]	99
Tabel 4.8 Biaya Investasi DVB-T2	99
Tabel 4.9 Tabel QSPM	101



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan Televisi Berlangganan di Indonesia [5]	4
Gambar 1.2 Penetrasi Pay-TV di Asia Pasifik [6].....	5
Gambar 1.3 Pertumbuhan Pelanggan Nexmedia [10]	7
Gambar 2.1 Konfigurasi Layanan Nexmedia dengan Teknologi DVB-T [12].....	11
Gambar 2.2 Jangkauan Siaran Nexmedia [15].....	16
Gambar 2.3 Persentase Penjualan Pemasaran [19].....	22
Gambar 3.1 Lima Kekuatan Bersaing pada Porter 5 <i>Forces</i> [20]	24
Gambar 3.2 Pendefinisian peran model Porter 5 <i>Forces</i>	47
Gambar 3.3 Komposisi Pelanggan Nexmedia per Wilayah [35]	61
Gambar 3.4 Komposisi Pelanggan Nexmedia Berdasarkan Umur [35]	62
Gambar 3.5 Tarif Berlangganan Berdasarkan Keinginan Pelanggan [36]	65
Gambar 3.6 Alasan Pelanggan Berlangganan Televisi Berlangganan [36].....	67
Gambar 3.7 Tingkat Pengetahuan Pelanggan Mengenai Produk Nexmedia [36]	68
Gambar 3.8 Penyedia Konten Luar Negeri [36].....	70
Gambar 3.9 Konten Yang Di Minati Pelanggan [36].....	71
Gambar 4.1 Analisis SWOT [37]	82
Gambar 4.2 Visualisasi SWOT Nexmedia	90
Gambar 4.3 Kuadran SWOT Nexmedia	91
Gambar 4.4 Model Strategi dengan Matrik Internal-eksternal [37]	92
Gambar 4.5 Matriks Internal Eksternal Nexmedia.....	95
Gambar 4.6 Model Distribusi Set Top Box dan SmartCard [16].....	96

DAFTAR SINGKATAN

BSS	: Business Support System
CAS	: Conditional Access System
DTD	: Door to Door
DTT	: Digital Televisi Terrestrial
DVB-T	: Digital Video Broadcasting Terrestrial
DVD	: Disc Video Digital
IE	: Internal Eksternal
JABODETABEK	: Jakarta Bogor Depok Tangerang Bekasi
MPEG-4	: Moving Picture Experts Group-4
OFDM	: <i>Orthogonal Frequency Division Multiplex</i>
RF	: Radio Frequency
QAM	: <i>Quadrature Amplitude Modulation</i>
QPSK	: Quadrature Phase Shift Keying
QSPM	: Quantitative Strategic Planning Matrix
SES	: Socio Economic Status
STB	: Set Top Box
SWOT	: Strength Weakness Opportunity Threat
TV	: Televisi
UHF	: Ultra High Frequency
VCD	: Video Compact Disc
VHF	: Very High Frequency

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berkembangnya dunia siaran pertelevisian Internasional saat ini, membawa dampak positif bagi para industri televisi di Indonesia. Dimana para industri televisi di Indonesia, mencoba menawarkan siaran televisi berlangganan yang dapat mengakses siaran televisi di Indonesia maupun Internasional.

Di Indonesia, khususnya untuk area Jabodetabek total populasi penduduk sebanyak 27.957.194 dengan jumlah rumah tangga sebanyak 7.154.897 [1]. Di lihat dari *Socio Economic Status* (SES) seperti terlihat pada Tabel 1.1, rumah tangga terbagi lagi menjadi beberapa kelompok status sosial berdasarkan jumlah pengeluaran per bulan.

Tabel 1.1 Socio Economic Status (SES) di Indonesia [2]

SES	Pengeluaran per Bulan
A1	> Rp. 3.000.000
A2	Rp. 2.000.001 - Rp. 3.000.000
B	Rp. 1.500.001 - Rp. 2.000.000
C1	Rp. 1.000.001 - Rp. 1.500.000
C2	Rp. 700.001 - Rp. 1.000.000
D	Rp. 500.001 - Rp. 700.000
E	< Rp. 500.000

Di bawah ini juga terlihat Tabel 1.2 Penetrasi Televisi Berlangganan Area Jabodetabek, di mana terdapat tiga status sosial ekonomi yang berbeda. Dan di kelompokan menjadi 2 penetrasi, di mana jumlah penetrasi dari SES A sebanyak 233.217 dan SES B-C sebanyak 13.172. Jadi baru sekitar 246.389 rumah tangga yang sudah menggunakan televisi berlangganan dan peluang untuk meraih pelanggan baru masih sangat besar dikarenakan jumlah potensial dari SES A sebanyak 1.153.197 dan SES B-C sebanyak 2.993.321 [3].

Tabel 1.2 Penetrasi Televisi Berlangganan Area Jabodetabek [1][2][3]

PROVINCE/CITY	TOTAL POPULATION	HOUSE HOLD	SES A	SES B	SES C	PENETRATION		POTENSIAL	
			26,7%	21,7%	36,2%	A	BC	A	BC
DKI JAKARTA	9.607.787	2.508.869							
Kodya Jakarta Selatan	2.062.232	532.887	108.407	88.106	146.979	41.163	1.209	67.244	233.877
Kodya Jakarta Timur	2.693.896	690.608	160.235	130.228	217.247	29.630	820	130.605	346.656
Kodya Jakarta Pusat	902.973	234.980	63.406	51.532	85.966	19.072	1.049	44.334	136.450
Kodya Jakarta Barat	2.281.945	608.342	117.203	95.255	158.905	26.808	831	90.395	253.329
Kodya Jakarta Utara (termasuk Kepulauan Seribu)	1.666.741	442.052	94.319	76.657	127.879	20.220	471	74.099	204.064
BOGOR (Kota + Kabupaten)	5.722.266	1.411.811	288.476	234.454	391.117	23.810	2.670	264.666	622.902
BEKASI (Kota + Kabupaten)	4.965.272	1.299.857	157.878	128.313	214.052	32.865	1.824	125.013	340.542
DEPOK	1.738.570	440.146	unknown	unknown	unknown	unknown	unknown	unknown	unknown
TANGERANG	5.923.299	1.494.214							
Kota Tangerang	1.798.601	475.278	119.997	97.526	162.693	12.000	1.301	107.998	258.918
Kab Tangerang	2.834.376	690.023	189.478	153.995	256.895	18.948	2.054	170.530	408.836
Kota Tangerang Selatan	1.290.322	328.913	87.013	70.719	117.973	8.701	943	78.312	187.748
TOTAL	27.957.194	7.154.897				233.217	13.172	1.153.197	2.993.321

Adapun jumlah operator televisi berlangganan di Indonesia sebanyak 13 lembaga penyiaran dan tidak semua operator menggunakan teknologi siaran yang sama. Daftar operator televisi berlangganan di Indonesia serta teknologi yang di gunakan dapat dilihat pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3 Operator Televisi Berlangganan di Indonesia [4]

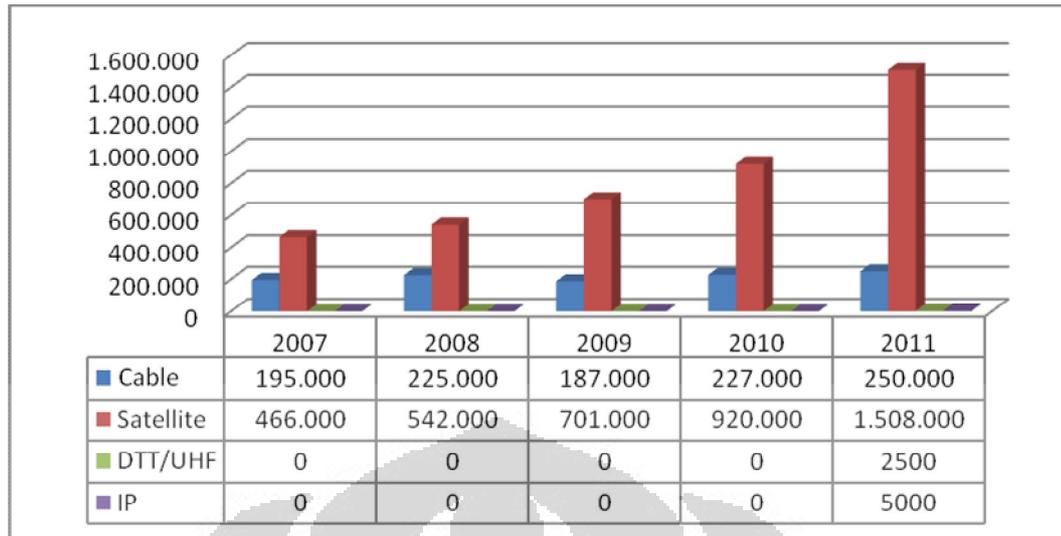
No	Operator	Nama Dagang	Teknologi
1	PT. MNC Sky Vision	Indovision	Satelit
2	PT. MNC Sky Vision	Top TV	Satelit
3	PT Indonusa Telemedia	TelkomVision	Kabel & Satelit
4	PT Indonusa Telemedia	Groovia TV	Protokol Internet
5	PT Indonusa Telemedia	Yes TV	Satelit
6	PT. Link Net	First Media	Kabel
7	PT Karya Megah Adijaya	Aora TV	Satelit
8	PT. Indosat Mega Media	IM2 Pay TV	Kabel

9	PT. Central Tivi Digital	Centrin TV	Satelit
10	PT. Cipta Skynindo	Skynindo	Satelit
11	PT. Nusantara Vision	OkeVision	Satelit
12	PT Mega Media Indonesia	Orange TV	Satelit
13	PT. Mentari Multimedia	M2V	Digital TV Terrestrial

Dari daftar operator televisi berlangganan di Indonesia tersebut, terdapat sembilan operator yang sudah menguasai pangsa pasar. Pangsa pasar pertama dikuasai oleh Indovision 42,6% sebanyak 752.143 pelanggan, kemudian di susul oleh Top TV 19% sebanyak 335.034 pelanggan, TelkomVision 14,2% sebanyak 250.000 pelanggan, LinkNet 11% sebanyak 195.000 pelanggan, Aora 7,5% sebanyak 133.000 pelanggan, Oke Vision 4,3% sebanyak 75.695 pelanggan, Centrin 0,4% sebanyak 7.000 pelanggan, Groovia 0,3% sebanyak 5.000 pelanggan, NexMedia 0,1% sebanyak 2.500 pelanggan dan lainnya 0,6% sebanyak 10.000 pelanggan. Sehingga persentase pangsa pasar sudah saturasi dengan jumlah pelanggan, seperti yang terlihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4 Pelanggan Televisi Berlangganan di Indonesia Q4 2011 [5]

Operator	Key Shareholders	Pay-TV Subs (Dec. 2011)	% Mkt Share
MNC Sky Vision	Global Mediacom	1,162,872	65.9%
Indovision	Global Mediacom	752,143	42.6%
Top TV	Global Mediacom	335,034	19.0%
Oke Vision	Global Mediacom	75,695	4.3%
LinkNet	First Media, CVC Asia	195,000	11.0%
Telkom	Telkom Indonesia	255,000	14.4%
TelkomVision	Telkom Indonesia	250,000	14.2%
Groovia	Telkom Indonesia	5,000	0.3%
Polaris	Sugiono Wiyono & parties	140,000	7.9%
Aora	Sugiono Wiyono (80%)	133,000	7.5%
Centrin	Sugiono Wiyono (50%)	7,000	0.4%
NexMedia	Emtek	2,500	0.1%
Other	Various	10,000	0.6%
Total		1,765,372	100%

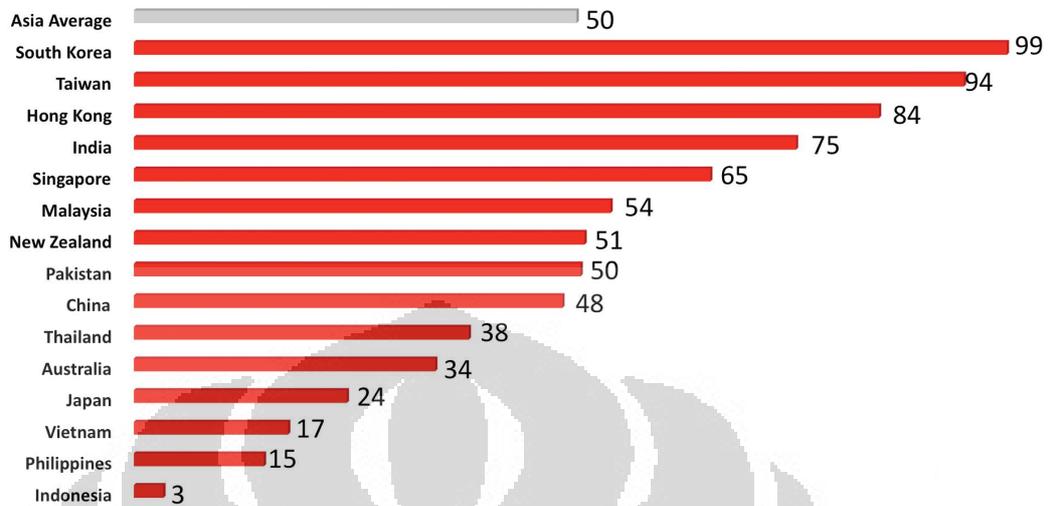


Gambar 1.1 Pertumbuhan Televisi Berlangganan di Indonesia [5]

Pada Gambar 1.1, terlihat grafik pertumbuhan televisi berlangganan di Indonesia. Dilihat dari teknologi yang digunakan, teknologi yang menggunakan satelit mengalami pertumbuhan yang signifikan dari tahun ke tahun, sedangkan teknologi yang menggunakan kabel pertumbuhannya relatif stabil. Untuk teknologi yang menggunakan DTT/UHF dan IP baru beroperasi tahun 2011, sehingga pertumbuhannya belum dapat terlihat.

Banyaknya operator televisi berlangganan, akan membuat persaingan semakin ketat. Setiap operator akan menawarkan paket-paket yang ekonomis serta meningkatkan kualitas dan pelayanan demi mendapatkan pelanggan sebanyak-banyaknya. Sehingga jumlah pengguna televisi berlangganan akan terus meningkat mengikuti negara-negara lain di Asia Pasifik.

Pay-TV Penetration %



Gambar 1.2 Penetrasi Pay-TV di Asia Pasifik [6]

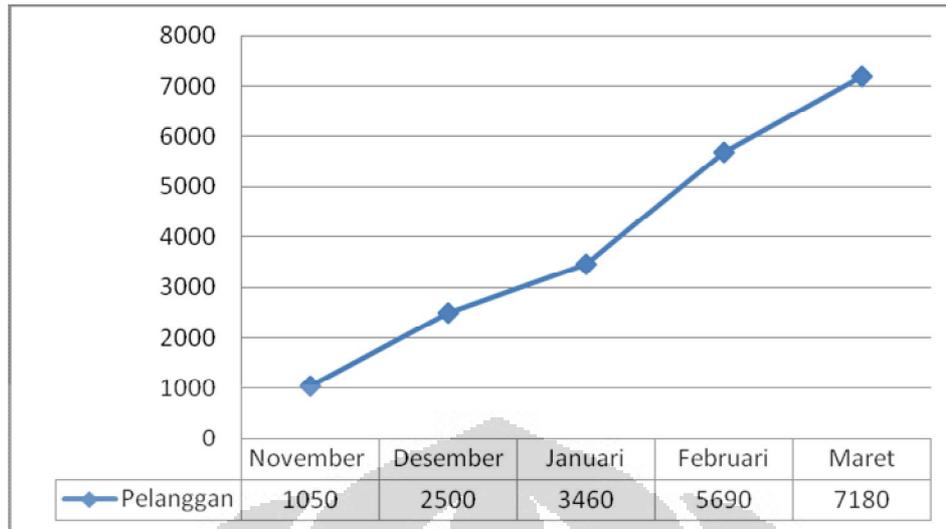
Pada Gambar 1.1, terlihat jumlah persentase penetrasi televisi berlangganan di negara Asia Pasifik. Penetrasi televisi berlangganan di Indonesia menduduki tingkat terendah yakni hanya sekitar 3%. Angka ini sangatlah jauh bila di bandingkan dengan negara Korea Selatan sebesar 99%. Hal ini disebabkan antusias masyarakat Korea Selatan sangat tinggi untuk mendapatkan informasi dan tayangan hiburan yang lebih bervariasi [7]. Dengan jumlah stasiun televisi *free to air* di Korea Selatan sebanyak 7 operator dan jumlah operator televisi berlangganan sebanyak 9 operator.

Sedangkan di Indonesia, masyarakat lebih memilih stasiun televisi *free to air* yang mempunyai banyak pilihan yang ditawarkan. Terlihat pada Tabel 1.5 jumlah operator stasiun televisi berlangganan dan *free to air* di Korea Selatan dan Indonesia.

Tabel 1.5 Jumlah Operator Stasiun Televisi Berlangganan dan *Free to air* di Korea Selatan dan Indonesia [4][8][9]

No.	Pay TV		Free to Air	
	South Korea	Indonesia	South Korea	Indonesia
1	C&M Communications	Indovision	Korean Broadcasting System	TVRI
2	Hyundai Communications Network	Top TV	KMTV	RCTI
3	KT SkyLife	TelkomVision	Mnet	MNC TV
4	CJ HelloVision	Groovia TV	Munhwa Broadcasting Corporation	SCTV
5	Tbroad	Yes TV	Seoul Broadcasting System	ANTV
6	SK Broadband	First Media	Tonyang Broadcasting Company	Indosiar
7	LG U+	Aora TV	Chosun TV	Metro TV
8	GS	IM2 Pay TV	-	Trans 7
9	CMB	Centrin TV	-	Trans TV
10	-	Skynindo	-	TV one
11	-	OkeVision	-	Global TV
12	-	Orange TV	-	-
13	-	M2V	-	-

PT. Mediatama Anugrah Citra menghadirkan layanan televisi berlangganan yang bernama Nexmedia yang telah *official launching* pada tanggal 23 November 2011. Layanan Nexmedia menggunakan teknologi *Digital Video Broadcasting Terrestrial* (DVB-T) yang mempunyai keunggulan diantaranya mudah dipasang dan digunakan hanya cukup menggunakan antena *outdoor* TV tanpa menggunakan antena parabola, perangkat STB bisa dipindahkan, dibawa dan dipasang kemana saja sekitar wilayah Jabodetabek sesuai keinginan pelanggan. Keunggulan teknologi tersebut, membuat masyarakat menjadi tertarik sehingga pertumbuhan jumlah pelanggan Nexmedia mengalami peningkatan.



Gambar 1.3 Pertumbuhan Pelanggan Nexmedia [10]

Pada Gambar 1.3, terlihat pertumbuhan pelanggan Nexmedia yang terus meningkat dalam kurun waktu 5 bulan dari *official launching*. Rata-rata per bulan mendapatkan pelanggan sekitar 1400.

Dengan munculnya Nexmedia, akan membuat persaingan industri televisi berlangganan di Indonesia menjadi semakin ketat dan pemerintah berharap para operator televisi berlangganan dapat berkompetisi dengan sehat. Oleh karena itu, para operator televisi berlangganan khususnya Nexmedia sebagai operator baru membutuhkan strategi bersaing yang tepat.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dapat diidentifikasi permasalahan yang mendasari untuk dibahas dalam kajian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Masih rendahnya penetrasi televisi berlangganan di Jabodetabek, sehingga peluang untuk meraih pelanggan lebih terbuka lebar.
2. Banyaknya operator televisi berlangganan menyebabkan persaingan bisnis akan semakin ketat.

3. Posisi *market share* Nexmedia masih rendah dalam layanan televisi berlangganan dikarenakan merupakan operator baru, sehingga perlu ditingkatkan.

1.3 Perumusan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, maka didapatkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana meningkatkan penetrasi televisi berlangganan di Indonesia khususnya Jabodetabek.
2. Bagaimana Nexmedia sebagai perusahaan baru dapat bersaing di industri televisi berlangganan.

1.4 Tujuan Penulisan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah menentukan strategi bersaing bagi Nexmedia dalam menghadapi persaingan operator televisi berlangganan di Jabodetabek.

1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah pada analisis yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Cakupan penelitian adalah wilayah Jabodetabek.
2. Teknologi yang digunakan adalah *Digital Video Broadcasting Terrestrial* (DVB-T).
3. Pembahasan strategi bersaing menggunakan metode Porter 5 Forces, SWOT, Matrik Internal-Eksternal dan QSPM.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan penulisan, batasan masalah, dan sistematika penulisan ini.

BAB 2 LAYANAN TELEVISI BERLANGGANAN NEXMEDIA

Berisikan profil perusahaan, teknologi yang digunakan, wilayah cakupan siaran, jenis produk dan harga, segmentasi, targeting, positioning, serta pemasaran dan penjualan.

BAB 3 ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN NEXMEDIA DENGAN MODEL PORTER 5 *FORCES*

Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai model Porter 5 *Forces* beserta identifikasi variabel-variabel sumber tekanan yang berpengaruh dari masing-masing elemen dan analisis potensi kompetitif Nexmedia.

BAB 4 ANALISIS KUADRAN LAYANAN NEXMEDIA DENGAN MODEL *SWOT*, MATRIK INTERNAL EKSTERNAL DAN PEMILIHAN STRATEGI DENGAN QSPM

Bab ini menjelaskan mengenai teori dan analisis *SWOT* berikut penentuan kuadran dan Matrik *IE* untuk layanan Nexmedia, serta pemilihan strategi berdasarkan QSPM

BAB 5 KESIMPULAN

Pada Bab ini akan disampaikan kesimpulan terhadap proses analisis pada Bab 3 dan 4 serta merupakan penutup dari keseluruhan pembahasan.

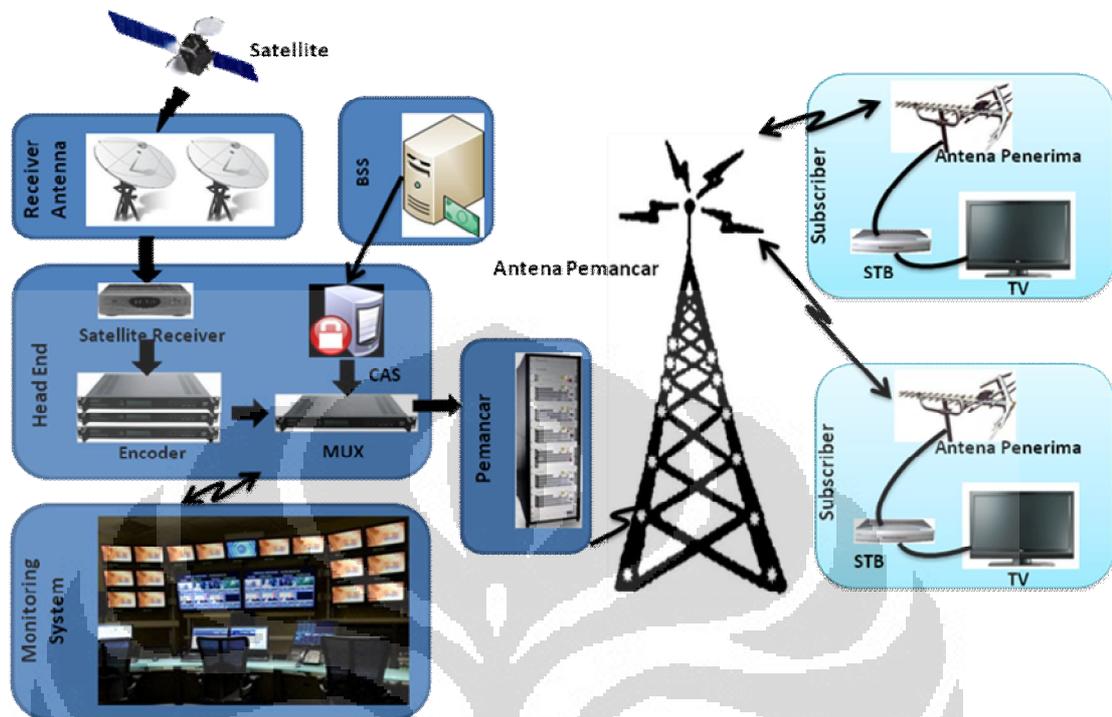
BAB 2. LAYANAN TELEVISI BERLANGGANAN NEXMEDIA

2.1 Pengenalan Perusahaan

PT. Mediatama Anugrah Citra berdiri berdasarkan akta No. 63 tanggal 29 Desember 2006 dari Notaris Fransiskus Holo Piran, SH. Akta tersebut disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor W7-02845,HT.01.01 tahun 2007 tanggal 20 Maret 2007. PT. Mediatama Anugrah Citra merupakan penyedia layanan baru televisi berlangganan dengan merek produknya bernama Nexmedia. Nexmedia dalam menyelenggarakan layanannya menggunakan teknologi *Digital Video Broadcasting Terrestrial* (DVB-T) serta kompresi data dalam format *Moving Picture Experts Group-4* (MPEG-4) yang saat ini masih beroperasi didaerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (Jabodetabek).

2.2 Teknologi Yang Digunakan

Teknologi yang digunakan oleh Nexmedia adalah *Digital Video Broadcasting Terrestrial* (DVB-T) MPEG-4. Sistem DVB-T, merupakan sistem penyiaran langsung dari pemancar bumi (*terrestrial*) ke pelanggan di rumah. Fungsi pemancar bumi adalah untuk mentransmisikan data digital MPEG-4 yang telah dimodulasi menjadi gelombang VHF/UHF untuk dipancarkan menggunakan antena pemancar. Sistem modulasi digital yang dipakai dalam sistem DVB-T adalah modulasi *Orthogonal Frequency Division Multiplex* (OFDM) dengan pilihan tipe modulasi Quadrature Phase Shift Keying (QPSK), 16 *Quadrature Amplitude Modulation* (QAM) atau 64 *Quadrature Amplitude Modulation* (QAM) [11]. Dengan menggunakan sistem ini, *bandwidth* yang digunakan (sekitar 6 MHz hingga 8 MHz) dapat menjadi efisien sehingga memungkinkan pemakaian satu kanal untuk beberapa konten. Pada unit penerima, dibutuhkan sistem penerima digital yang berupa *Set-Top-Box* (STB) yang fungsinya menerima sinyal modulasi DVB-T dan mengolahnya sehingga siarannya dapat ditonton melalui televisi biasa. Konfigurasi layanan Nexmedia dengan menggunakan teknologi DVB-T ditunjukkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Konfigurasi Layanan Nexmedia dengan Teknologi DVB-T [12]

Pada Gambar 2.1 di atas, perangkat-perangkat yang diperlukan untuk sistem proses penyiaran langsung dari pemancar sampai ke penerimaan siaran disisi pelanggan. Penjelasan mengenai perangkat-perangkat tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Satellite*

Satelit mempunyai beberapa isi program siaran, dimana Nexmedia menerima isi program siaran satelit tersebut diantaranya satelit Palapa D, Telkom 1, Asiasat 3S, Measat 3a, Apstar 2R, Intelsat 8.

2. *Receiver antenna*

Fungsi antena parabola adalah sebagai alat untuk menerima program siaran satelit.

3. *Headend*

Dalam sistem *headend* terjadi proses pengolahan sinyal video dan audio sebagai berikut :

- a. Proses kompresi dan pengkodean sinyal video dan audio dengan standard MPEG-4. Proses kompresi ditujukan untuk mengurangi kuantitas data dengan tetap mempertahankan kualitas hasil rekonstruksinya. Istilah yang erat hubungannya dengan kompresi adalah *encoding* (pengkodean). Pengkodean digunakan untuk merepresentasikan data dalam representasi yang lain sehingga kuantitas data dengan representasi yang baru ini lebih sedikit apabila dibandingkan dengan kuantitas data aslinya.

- b. Proses multiplexing transport stream.

Merupakan suatu sistem perangkat untuk menyalurkan beberapa program siaran yang kemudian dipancarkan melalui perangkat pemancar.

- c. *Conditional Access System* (CAS)

CAS adalah subsistem yang berfungsi sebagai kontrol akses pelanggan terhadap program suatu layanan. CAS memungkinkan bagi operator / penyedia jasa untuk mengacak data/ sinyal yang dipancarkan. Sistem ini juga mengenkripsi kunci pengacak dan mengatur semua informasi akses terkondisi ke dan dari pelanggan. Sehingga yang dapat menerima layanan hanyalah pelanggan yang sudah mendapat otorisasi.

- d. *Business Support System* (BSS)

BSS pada dasarnya adalah data base yang berisi informasi pelanggan serta paket layanan. Informasi tersebut di proses untuk kemudian dikirimkan ke CAS untuk dipancarkan melalui pemancar ke perangkat penerima pelanggan. BSS mengenali, memperbaharui dan membatalkan layanan-layanan langganan sesuai dengan yang diinstruksikan.

4. Monitoring System

Banyak hal yang tidak diinginkan terjadi dalam pengiriman layanan ke pelanggan, terutama sejak program dari sumber diterima di *headend* hingga setelah terjadi proses pengolahan sinyal. Bahkan dapat pula terjadi pada jalur pentransmisian. Untuk itu sistem monitoring perlu disediakan agar kesalahan-kesalahan yang terjadi dapat terdeteksi dan teratasi dengan cepat hingga tidak menimbulkan banyak komplain dari pelanggan.

5. Pemancar

Pemancar adalah perangkat yang berguna untuk memancarkan sinyal *Radio Frequency* (RF) yang terdiri dari sinyal audio dan video yang diubah menjadi gelombang elektromagnetik di udara. Nexmedia menggunakan pemancar *Very High Frequency* (VHF) dengan daya pancar 5 kW pada frekuensi 287 MHz – 294 MHz, 310 MHz – 317 MHz dan 317 MHz – 324 MHz. Pemancar tersebut menggunakan parameter, diantaranya modulasi 64-QAM, *code rate* 2/3 dan *guard interval* 1/16, maka diperoleh total *bitrate* sebesar 20,491 Mbit/s. Seperti yang terlihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Parameter DVB-T Bitrate (Mbit/s) [13]

Modulation	Code rate	Guard interval			
		1/4	1/8	1/16	1/32
QPSK	1/2	4,354	4,838	5,123	5,278
	2/3	5,806	6,451	6,830	7,037
	3/4	6,532	7,257	7,684	7,917
	5/6	7,257	8,064	8,538	8,797
	7/8	7,620	8,467	8,965	9,237
16-QAM	1/2	8,709	9,676	10,246	10,556
	2/3	11,612	12,902	13,661	14,075
	3/4	13,063	14,515	15,369	15,834
	5/6	14,515	16,127	17,076	17,594
	7/8	15,240	16,934	17,930	18,473
64-QAM	1/2	13,063	14,515	15,369	15,834
	2/3	17,418	19,353	20,491	21,112
	3/4	19,595	21,772	23,053	23,751
	5/6	21,772	24,191	25,614	26,390
	7/8	22,861	25,401	26,895	27,710

Dengan total *bitrate* sebesar 20,491 Mbit/s, maka dapat diketahui jumlah *channel*, besaran nilai *bitrate per channel* serta parameter pada masing-masing frekuensi, yang terlihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Nilai Bitrate per Channel dan Parameter [14]

No.	Description	Bitrate (Mbit/s)
Frequency 287 MHz - 294 MHz		
Parameter		
1	PSI/SI	0,475659
2	EMM PID	0,014726
3	Null Packets	0,519599
Channel		
1	Baby First TV	1,542355
2	Disney Junior	1,795287
3	Nickelodean	1,447226
4	Discovery Channel	1,114876
5	Discovery Home & Health	0,763767
6	BBC Lifestyle	1,538575
7	FOX Crime	2,282463
8	Channel [V]	2,073818
9	Al Jazeera English	1,591869
10	CNBC	1,540303
11	SCTV	2,395692
TOTAL		19,096215
Frequency 310 MHz - 317 MHz		
Parameter		
1	PSI/SI	0,142587
2	EMM PID	0,011775
3	Null Packets	1,838472
Channel		
1	KBS World	1,164215
2	Fashion TV	1,529266
3	BBC World News	1,211225
4	Bloomberg	2,035562
5	Indosiar	1,250356

6	RCTI	2,048267
7	Trans TV	1,264586
8	Trans 7	1,479829
9	AnTV	1,783152
10	Metro TV	2,048899
11	tvOne	1,945069
	TOTAL	19,753260
	Frequency 317 MHz - 324 MHz	
	Parameter	
1	PSI/SI	0,144595
2	EMM PID	0,014715
3	Null Packets	1,557236
	Channel	
1	Disney Channel	1,225779
2	Cartoon Network	0,925318
3	National Geo Ch	0,900929
4	Discovery TLC	1,601299
5	Asian Food Channel	1,691430
6	Star World	0,912238
7	FOX	1,144167
8	FOX Movies Premium	4,436505
9	HBO	2,510245
10	Cinemax	1,346144
11	CNN International	0,832053
	TOTAL	19,242653

6. Antena Pemancar

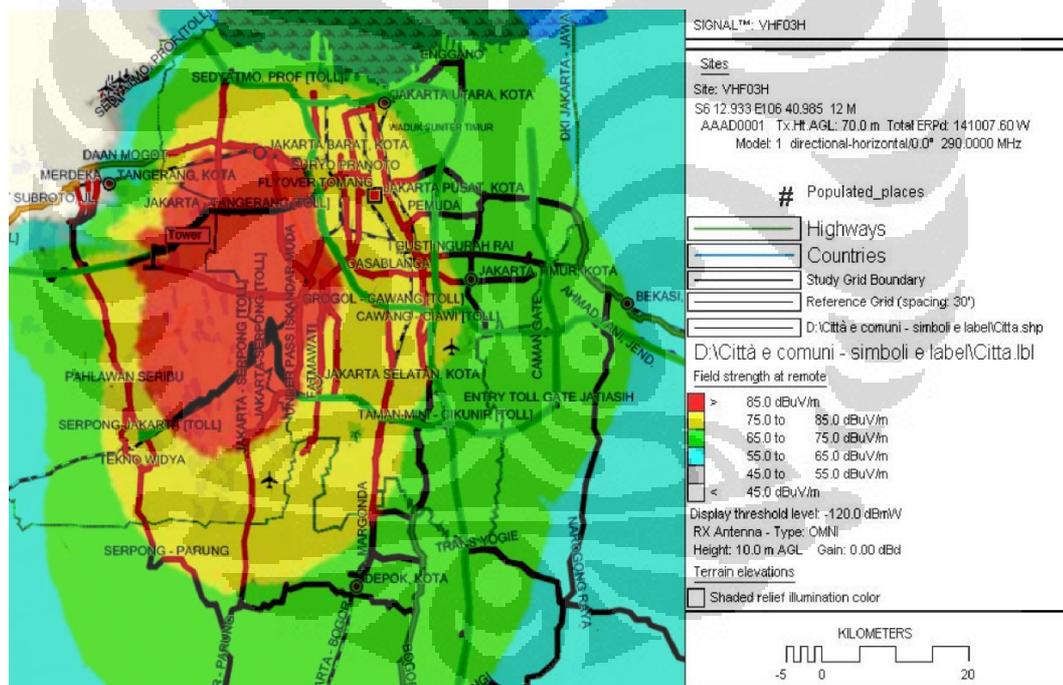
Antena pemancar Nexmedia berada di ketinggian menara 240 meter yang berada di lokasi Cipondoh Tangerang. Antena pemancar tersebut mempunyai dua unit, dimana setiap unitnya berjumlah enam panel dengan *gain* antena sebesar 11,62 dB.

7. Subscriber

Dari sisi pelanggan, untuk dapat menerima siaran Nexmedia antenna penerima yang digunakan adalah antena VHF atau UHF. Pada unit penerima, dibutuhkan sistem penerima digital yang berupa STB yang fungsinya menerima sinyal modulasi DVB-T dan mengolahnya sehingga siarannya dapat ditonton melalui televisi biasa.

2.3 Wilayah Cakupan

Jangkauan siaran Nexmedia saat ini dapat dinikmati oleh pelanggan di wilayah Jabodetabek.



Gambar 2.2 Jangkauan Siaran Nexmedia [15]

Dengan melihat pada Gambar 2.2, yang lokasi stasiun transmisinya berada di Cipondoh Tangerang dan daya output pemancar sebesar 5 kW, maka di dapat hasil *field strength* diantaranya :

- a. Daerah yang berwarna merah meliputi Tangerang, Serpong dan Jakarta Barat hasil *field strength* adalah $> 85,0 \text{ dB}\mu\text{V/m}$.
- b. Daerah yang berwarna kuning meliputi Jakarta Selatan dan Jakarta Pusat hasil *field strength* adalah $75,0 \text{ dB}\mu\text{V/m} - 85,0 \text{ dB}\mu\text{V/m}$.
- c. Daerah yang berwarna hijau meliputi Jakarta Timur, Jakarta Utara, Depok dan Bogor hasil *field strength* adalah $65,0 \text{ dB}\mu\text{V/m} - 75,0 \text{ dB}\mu\text{V/m}$.
- d. Daerah yang berwarna biru meliputi Bekasi hasil *field strength* adalah $55,0 \text{ dB}\mu\text{V/m} - 65,0 \text{ dB}\mu\text{V/m}$.

2.4 Jenis Produk dan Harga

Bisnis televisi berlangganan ini adalah bisnis konten. Konten yang menarik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang akan mudah diserap pasar. Konten Nexmedia merupakan kombinasi dari semua kebutuhan dalam bidang informasi dan hiburan, yaitu :

1. Film : HBO, FOX Movies Premium, Cinemax
2. Berita : CNN, CNBC, Aljazeera, Bloomberg, BBC Word News
3. Anak-anak : Disney Junior, Disney Channel, Cartoon Network, Nickelodeon, Baby First
4. Pendidikan : Discovery TLC, AFC, National Geographic, Discovery Channel, Discovery Home & Health,
5. Musik : Channel [V]
6. Hiburan : Star World, BBC Life Style, KBS World, FOX Crime
FOX

7. Mode : Fashion TV

8. Siaran Lokal : SCTV, Indosiar, RCTI, TV One, Metro TV, Trans TV
Trans 7, ANTV

Paket program yang ditawarkan Nexmedia terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket NexKlasik yang berisikan 26 *channel* dan paket tambahan adalah Nex Plus Kids yang berisikan 2 *channel*, Nex Plus Lifestyle yang berisikan 3 *channel*, Nex Plus International yang berisikan 3 *channel* serta NexMovies yang berisikan 3 *channel*. Seperti yang terlihat pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Paket Dasar dan Paket Tambahan Nexmedia [16]

No	PAKET	CHANNEL	JUMLAH CHANNEL	BIAYA LANGGANAN
1	NexKlasik (Paket Dasar)	National Geographic Channel, Cartoon Network, FOX Crime, STAR World, TLC, Al Jazeera English, CNN International, Disney Channel, Nickelodeon, FOX, Channel [V], Discovery Channel, Asian Food Channel, Bloomberg, RCTI, Trans TV, Metro TV, TVRI, Indosiar, SCTV, Trans 7, ANTV, TVOne.	26	Rp 85.000

2	Nex Plus Kids (Paket Tambahan)	Disney Junior, Baby First TV.	2	Rp 30.000
3	Nex Plus Lifestyle (Paket Tambahan)	KBS World, Discovery Home & Health, BBC Lifestyle.	3	Rp 30.000
4	Nex Plus International (Paket Tambahan)	CNBC Asia, Fashion TV, BBC World News.	3	Rp 30.000
5	NexMovies (Paket Tambahan)	HBO, FOX Movies Premium, Cinemax	3	Rp 70.000

Selain paket dasar dan paket tambahan tersebut, Nexmedia juga memiliki paket kombinasi. Untuk pilihan pembayaran bulanan, pelanggan akan dikenakan biaya deposit perangkat sebesar Rp. 100.000,- (akan dikembalikan saat masa berlangganan berakhir), kecuali pelanggan memilih paket Movies atau paket Premium minimum berlangganan selama 12 bulan. Untuk periode berlangganan 6 dan 12 bulan total harga paket dibayar dimuka pada saat pendaftaran. Paket promosi yaitu paket NexKlasik, NexKlasik dengan 1 NexPlus, NexKlasik dengan 2 NexPlus, NexKlasik dengan 3 NexPlus, NexKlasik dengan NexMovies, NexKlasik dengan 1 NexPlus serta NexMovies, NexPremium. Dengan menawarkan paket-paket kombinasi ini, Nexmedia akan semakin memudahkan pelanggan untuk memilih saluran-saluran televisi yang sesuai dengan minat dan keinginan tiap-tiap anggota keluarga. Seperti yang terlihat pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4 Paket Kombinasi Nexmedia [17]

No.	Jenis Paket	Periode Tagihan		
		12 Bulan - Hemat 40%	6 Bulan - Hemat 20%	Bulanan
1	NexKlasik	Rp 51.000/bulan - hanya Rp 612.000	Rp 68.000/bulan - hanya Rp 408.000	Rp 85.000
2	NexKlasik	Rp 69.000/bulan -	Rp 92.000/bulan -	Rp 115.000

	+ 1 NexPlus	hanya Rp 828.000	hanya Rp 552.000	
3	NexKlasik + 2 NexPlus	Rp 87.000/bulan - hanya Rp 1.044.000	Rp 116.000/bulan - hanya Rp 696.000	Rp 145.000
4	NexKlasik + 3 NexPlus	Rp 105.000/bulan - hanya Rp 1.260.000	Rp 140.000/bulan - hanya Rp 840.000	Rp 175.000
5	NexKlasik + NexMovies	Rp 93.000/bulan - hanya Rp 1.116.000	Rp 124.000/bulan - hanya Rp 744.000	Rp 155.000
6	NexKlasik + 1 NexPlus + NexMovies	Rp 111.000/bulan - hanya Rp 1.332.000	Rp 148.000/bulan - hanya Rp 888.000	Rp 185.000
7	NexPremium	Rp 118.000/bulan - hanya Rp 1.416.000	Rp 157.000/bulan - hanya Rp 942.000	Rp 196.000

2.5 Segmentasi

Perusahaan dapat menciptakan penawaran produk atau jasa yang sesuai dengan segmen tersebut dan memberikan harga yang sesuai bagi segmen sasaran. Selain itu, perusahaan akan lebih mudah memilih saluran komunikasi dan distribusi yang terbaik, serta mengetahui dengan lebih jelas tentang persaingan yang terjadi dengan kompetitor yang menysasar segmen yang sama.

Di Indonesia sendiri, berdasarkan survei yang dilakukan AGB Nielsen, pengelompokan segmen dilakukan berdasarkan *Social Economic Status* (SES). Dari hasil tersebut, didapatlah segmentasi berupa kelas A, B, C, D, dan E. Seperti yang terlihat pada Tabel 1.1.

Segmentasi yang dilakukan oleh AGB Nielsen membagi kelompok masyarakat berdasarkan pengeluaran perbulan. Segmentasi ini merupakan salah satu dasar yang digunakan perusahaan untuk menentukan kelompok pelanggan yang menjadi target untuk produk Nexmedia.

2.6 Targetting

Berdasarkan pembagian kelas masyarakat Indonesia yang dilakukan oleh AGB Nielsen ini, produk Nexmedia mencoba menysasar segmen pasar A hingga C, yaitu golongan masyarakat yang memiliki pengeluaran mulai dari Rp 700.000, hingga lebih dari Rp 3000.000.- per bulannya.

2.7 Positioning

Positioning adalah suatu cara untuk menempatkan produk sehingga tertanam dalam benak pelanggan [18]. Produk yang ditempatkan tersebut tidak berupa produk fisik, tetapi sifatnya lebih perspektif, sehingga alam pikiran pelanggan terisi oleh produk yang ditawarkan. Dan umumnya pelanggan tidak ingin direcoki oleh banyaknya informasi mengenai karakteristik fisik suatu produk, tetapi keuntungan apa yang bisa diperoleh dari produk tersebut. Dilihat dari karakteristik tersebut maka dengan menggunakan teknologi DVB-T pelanggan diberikan kemudahan diantaranya perangkat STB bisa dibawa kemana saja, mudah dipasang sendiri dan menggunakan antena TV biasa.

2.8 Pemasaran dan Penjualan

Dalam melaksanakan strategi pemasaran, peran para sales sangat penting, karena para sebagai ujung tombak yang langsung berhadapan dengan pelanggan. Dasar-dasar utama untuk memperkenalkan masyarakat mengenai produk Nexmedia adalah sebagai berikut :

- Promosi, bekerja sama dengan institusi berita seperti TV, surat kabar, radio, dan media publik lain untuk mempromosikan layanan Nexmedia kepada masyarakat. Selain itu adalah melalui penyewaan ruang sementara atau *exhibition* ditempat-tempat keramaian seperti pusat-pusat perbelanjaan atau pada suatu acara pameran seperti diperkantoran dan lain-lain.

- *Door to door*

adalah suatu cara atau metode penjualan produk atau jasa dari suatu tempat/rumah ke tempat/rumah lainnya.

- *Internet Website (Office)*

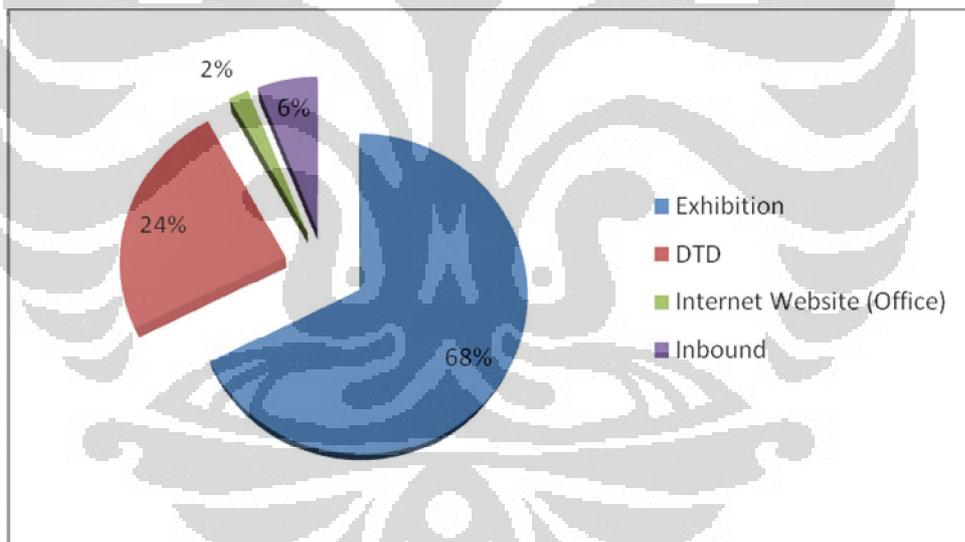
Situs website merupakan sarana promosi yang efektif dan akan semakin berpengaruh dimasa yang akan datang. Situs ini akan memuat

segala informasi terbaru tentang perusahaan maupun informasi umum lainnya.

- *Inbound*

Konsep *inbound* yaitu sebuah konsep pemasaran baru yang fokus pada pengembangan internet/digital marketing dengan tiga kategori pengembangan antara lain *content marketing*, *search engine marketing*, dan *social media strategy*. Ketiga hal ini merupakan sebuah solusi untuk perusahaan untuk bersaing dan berhasil di era digital.

Dari empat metode pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan, maka dari hasil penjualan pada bulan Maret 2012 melalui *exhibition* menyumbang terbesar sekitar 68 %, kemudian *Door to Door (DTD)* 24 %, *inbound* 6 %, dan *internet website (Office)* 2 %. Seperti terlihat pada Gambar 2.3



Gambar 2.3 Persentase Penjualan Pemasaran [19]

BAB 3. ANALISIS POTENSI KOMPETITIF LAYANAN NEXMEDIA DENGAN MODEL PORTER 5 FORCES

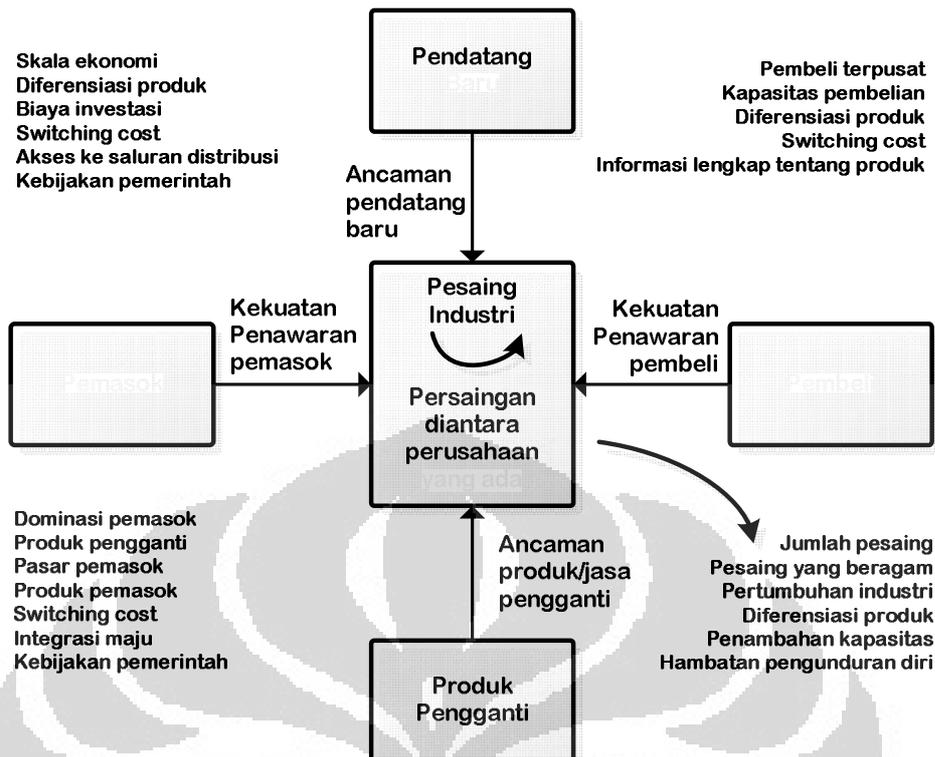
3.1 Pemodelan Porter 5 Forces

Dalam tesis ini Pemodelan Porter 5 *Forces* digunakan untuk menganalisis struktural industri televisi berlangganan dimana layanan Nexmedia ini dipasarkan sehingga diharapkan dapat memberikan informasi masukan status kompetitif layanan Nexmedia dalam penentuan strategi bersaing yang sesuai dengan karakteristik produk.

Pemodelan Porter 5 *Forces* dikembangkan oleh Michael Porter [20]. Porter 5 *Forces* adalah alat yang digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan berpengaruh terhadap pemasaran suatu produk yang ada dalam suatu perusahaan. Porter 5 *Forces* dapat juga membantu dalam mengetahui keunggulan posisi kompetisi saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan sehingga mampu mengambil keputusan strategi bersaing yang tepat. Porter 5 *Forces* juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk, layanan dapat menghasilkan keuntungan. Selain itu dapat juga membantu untuk melihat keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dijalankan.

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar [20] yang diperlihatkan pada Gambar 3.1, yaitu:

1. Ancaman pendatang baru
2. Tekanan dari produk pengganti
3. Kekuatan tawar menawar pembeli
4. Kekuatan tawar menawar pemasok
5. Persaingan diantara perusahaan yang ada



Gambar 3.1 Lima Kekuatan Bersaing pada Porter 5 *Forces* [20]

Gambar 3.1 memperlihatkan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak terbatas pada persaingan antar pesaing tetapi gabungan dari lima kekuatan persaingan dasar. Tujuan dari strategi bersaing adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan dalam persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif [20].

Dalam analisis Porter 5 *Forces* yang pertama kali adalah menentukan siapa saja yang menjadi pemain atau berperan dalam industri televisi berlangganan, setelahnya dilakukan penjabaran variabel-variabel dan indikator-indikator kelima faktor tekanan yang ada dalam Porter 5 *Forces*.

3.1.1 Ancaman Pendentang Baru

Pendentang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya utama.

Akibatnya, harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak, sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada [20]. Ada beberapa faktor yang menjadi sumber utama rintangan masuk:

1. Diferensiasi produk menggambarkan bahwa perusahaan mempunyai pelanggan yang setia, merek yang sudah dikenal, barang tersedia, kualitas produk baik, tepat waktu dalam pelayanan, serta layanan purna jual yang responsif, dan bukan sekedar merupakan perusahaan yang pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi masalah kesetiaan pelanggan.
2. Biaya investasi, pendatang baru membutuhkan biaya investasi yang besar demi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya menyediakan stok, layanan instalasi, produk yang berkualitas, dan layanan purna jual.
3. Biaya beralih pemasok, kebutuhan modal, besarnya biaya investasi yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok lain akan menciptakan penghalang untuk masuk
4. Akses ke saluran distribusi tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi pendatang baru, apalagi bila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga pendatang baru harus mencari jalur distribusi yang lain.
5. Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.
6. Kebijakan pemerintah dalam menerapkan aturan, bisa menjadi salah faktor hambatan untuk masuk

3.1.2 Ancaman Produk Pengganti

Adapun yang menjadi sumber tekanan produk pengganti adalah sebagai berikut:

1. Produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan diperoleh dari suatu industri.
2. Makin lengkap fitur-fitur yang dimiliki produk pengganti, menjadi ancaman bagi suatu produk eksisting.
3. Harga yang lebih menarik dari produk pengganti akan menjadi ancaman.
4. Jika produk pengganti memiliki kualitas yang lebih baik, maka pelanggan akan mudah beralih ke produk pengganti.
5. Ketersediaan produk pengganti. Jika mudah didapatkan dipasaran akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
6. Rendahnya loyalitas pelanggan dan mudah beralih ke produk pengganti
7. Rendahnya biaya beralih pemasok (*switching cost*) sehingga pembeli mudah beralih ke produk lain

3.1.3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli memiliki daya tawar menawar dan cenderung menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar, jika sebagian besar hasil penjualan suatu perusahaan merupakan pembelian dari suatu kelompok pembeli tertentu, hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
2. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya pembelian dengan jumlah yang cukup besar, sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih rendah sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara lebih selektif.

3. Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi, sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
4. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
5. Pembeli mendapatkan laba kecil sehingga ada keinginan yang besar untuk menekan biaya.
6. Pembeli menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik. Jika pembeli sudah terintegrasi dengan industri maka ada keinginan untuk melakukan integrasi balik yaitu memperluas jaringan pemasok.
7. Kualitas produk industri penting bagi pembeli. Apabila kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli.
8. Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

3.1.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar menawar yang dimiliki pemasok terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila:

1. Didominasi oleh beberapa perusahaan.
2. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.
3. Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya.
4. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
5. Integrasi maju dari kelompok pemasok dalam suatu industri.
6. Kebijakan pemerintah mendukung pemasok, pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti misalnya melalui regulasi.

3.1.5 Persaingan Diantara Perusahaan Eksisting

Persaingan diantara perusahaan sejenis yang akan bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar. Tingkat persaingan akan tinggi apabila:

1. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
2. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
3. Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
4. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.
5. Biaya beralih pemasok (*switching cost*) rendah.
6. Hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomi, strategis, dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negatif.

Setelah proses identifikasi tekanan dari masing-masing komponen, tahapan selanjutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan pada masing-masing faktor rendah.

3.2 Identifikasi Pesaing Dalam Industri

Identifikasi pemain dalam industri adalah tahap awal yang dilakukan dalam analisis Porter 5 *Forces*, dengan tujuan untuk pesaing Nexmedia. Pesaing Nexmedia adalah perusahaan yang juga bergerak dalam bidang yang sama yaitu Indovision, Top TV, TelkomVision, Groovia TV, Yes TV, First Media, Aora TV, IM2 Pay TV, Centrin TV, Skynindo, OkeVision, Orange TV dan M2V.

Berikut data singkat dari masing-masing kompetitor Nexmedia :

1. PT. MNC Sky Vision (Indovision) :

Indovision adalah sebuah stasiun televisi satelit berlangganan yang diselenggarakan oleh PT. MNC Sky Vision (dahulu bernama PT Matahari Lintas Cakrawala). Perusahaan yang didirikan pada tanggal 8 Agustus 1988 ini memulai memasarkan produk jasanya pada awal tahun 1994 dan bertanggung jawab atas pemasaran program pengelolaan serta pelayanan kepada pelanggan. Pada mulanya Indovision menggunakan jasa satelit Palapa C-2 untuk menggunakan transponder dan sistem *broadcasting* serta menggunakan analog dengan frekuensi C-Band. Namun, kemudian dirancanglah proyek pembuatan dan peluncuran satelit Indostar-1 atau yang kini lebih dikenal dengan nama satelit Cakrawarta-1 yang khusus menggunakan frekuensi S-Band yang lebih tahan terhadap perubahan cuaca, sesuai dengan keadaan daerah tropis pada umumnya serta memiliki jejak jangkauan ke seluruh wilayah Indonesia.

Paket program yang ditawarkan Indovision terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Mars yang berisikan 49 *channel*, paket Venus yang berisikan 59 *channel*, paket Galaxy yang berisikan 72 *channel* dan paket Super Galaxy yang berisikan 81 *channel* serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Paket Dasar dan Paket Tambahan Indovision [21]

Paket		Biaya Langganan / bln	Channel	
Package	Mars	Rp. 149.000,-	Entertainment	AXN, Fox Channel, Kix, MNC Entertainment, Vision Comedy
			News	Al Jazeera English, BBC World News, Bloomberg, CCTV News, Channel News Asia, CNBC, CNN International, Euro News, MNC Business, MNC News, Russia Today
			Kids & Toddlers	Cartoon Network

		Lifestyle	Fashion TV, MNC Lifestyle
		General Entertainment	Arirang, Australia Network, DW, TV5 Monde Asia
		Documentary	BBC Knowledge, Discovery Channel, History, Nat Geo Wild, NGC
		Oriental	CCTV 4
		Music	MNC Music
		Religious	Life
		Sports	ESPN, Eurosport, MNC Sports 1, MNC Sports 2, Star Sports
Venus	Rp. 149.000,-	Entertainment	8i, Animax, AXN, E! Entertainment, Fox Channel, Fox Crime, FX, MNC Entertainment, One Channel, Star World, Universal, Vision Comedy
		News	Al Jazeera English, BBC World News, CCTV News, Channel News Asia, CNBC, CNN International, Euro News, MNC Business, MNC News, Russia Today
		Kids & Toddlers	Baby TV, Boomerang, Cartoon Network, Cbeebies, Disney Channel, Disney Junior, Nickelodeon
		Lifestyle	Asian Food Channel, Ginx, MNC Lifestyle
		General Entertainment	Arirang, Australia Network, KBS World
		Documentary	BBC Knowledge, History, Nat Geo Wild, NGC
		Oriental	CCTV 4
		Music	MNC Music
		Religious	MNC Muslim
		Sports	MNC Sports 1
Galaxy	Rp. 179.000,-	Entertainment	8i, AXN, AXN Beyond, E! Entertainment, Fox Channel, Fox Crime, Fox Family Movies, FX, Kix, MNC Entertainment, One Channel, Set, Star World, SyFy, Thrill, Vision 2 Drama, Vision Comedy, Warner TV
		News	Al Jazeera English, CCTV News, Channel News Asia, CNN International, Euro News, Fox News, MNC Business, MNC News, Russia Today, Sky News
		Kids & Toddlers	Baby TV, Cartoon Network, Cbeebies, Disney Channel, Nickelodeon, YoYo TV Asia
		Lifestyle	Fashion TV, MNC Lifestyle, Nat Geo Adventure, Style, TLC
		General Entertainment	Arirang, Australia Network, Channel V Int'l, KBS World
		Documentary	Animal Planet, BBC Knowledge, Biography, Crime Investigation, Discovery Channel, History, Nat Geo Wild, NGC

			Oriental	CCTV 4, Celestial Movies, Red
			Music	MNC Music, Nat Geo Music
			Entertainment	8i, Animax, AXN, AXN Beyond, E! Entertainment, Fox Channel, Fox Crime, Fox Family Movies, FX, Kix, MNC Entertainment, One Channel, Set, Star World, SyFy, Thrill, Universal, Vision 2 Drama, Vision Comedy, Warner TV
			News	Al Jazeera English, BBC World News, Bloomberg, CCTV News, Channel News Asia, CNBC, CNN International, Euro News, Fox News, MNC Business, MNC News, Russia Today, Sky News
	Super Galaxy	Rp. 249.000,-	Kids & Toddlers	Baby TV, Boomerang, Cartoon Network, Cbeebies, Disney Channel, Disney Junior, Jim Jam, KidsCo, Nickelodeon, YoYo TV Asia
			Lifestyle	Asian Food Channel, Discovery Home & Health, Discovery Turbo, Fashion TV, Ginx, LI TV, MNC Lifestyle, Nat Geo Adventure, Style, TLC
			General Entertainment	Arirang, Australia Network, Channel V Int'l, DW, KBS World, TV5 Monde Asia
			Documentary	Animal Planet, BBC Knowledge, Biography, Crime Investigation, Discovery Channel, Discovery Science, History, Nat Geo Wild, NGC
			Oriental	CCTV 4, Celestial Movies, Red
			Music	CCTV 4, Celestial Movies, Red
	Free To Air			ANTV, Global TV, Indosiar, Metro TV, MNC TV, RCTI, SCTV, Sindo TV, Trans7, TransTV, TV one, TVRI, + Radio Channel
A la Carte Packs	Cinema 1	Rp. 70.000,-		HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature
	Cinema 2	Rp. 60.000,-		Diva Universal, Fox Movies Premium, Max, MGM
	Cinema 3	Rp. 100.000,-		HBO, Fox Movies Premium, HBO Hits, Max, MGM, HBO Signature, Diva Universal
	Kids	Rp. 25.000,-		JimJam, KidsCo, YoYo TV Asia
	Lifestyle	Rp. 25.000,-		Discovery Home & Health, Discovery Turbo, Discovery Science, LI TV, Trace
	Sports	Rp. 55.000,-		ESPN, Eurosport, Star Sports
	Sports Plus	Rp. 100.000,-		ESPN, Golf Channel, Eurosport, Star Sports
A La Carte Channels	Golf Channel	Rp. 75.000,-		
	KTV	Rp. 165.000,-		
	iConcerts	Rp. 15.000,-		
	Vision 2 Drama	Rp. 12.500,-		
	NHK	Rp. 55.000,-		
	Fox Movies Premium	Rp. 25.000,-		

2. PT. MNC Sky Vision (Top TV)

TOP TV merupakan produk televisi berlangganan dibawah naungan *PT MNC SkyVision* yang juga memiliki merek televisi berlangganan Indovision. Diluncurkan sejak April 2008, TOP TV ditujukan untuk mengisi pasar televisi berlangganan di kelas menengah ke bawah. Hal tersebut dapat di lihat dari *tagline* 'Televisi Berlangganan Hemat', dikemas dengan harga sangat terjangkau. TOP TV menggunakan satelit Indostar II dalam mendistribusikan jasa penyiaran televisi berlangganannya ke seluruh Indonesia. Dengan teknologi terkini frekuensi S-band, tayangan TOP TV optimal baik secara *audio* dan *video* maupun dalam ketahanan sinyal di semua kondisi cuaca negara tropis Indonesia.

Paket program yang ditawarkan TOP TV terbagi ke dalam paket dasar yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Basic yang berisikan 35 *channel*. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Paket Dasar dan Paket Tambahan Top TV [22]

Paket	Biaya Langganan / bln	Channel	
TopTV (Basic)	Rp. 85.000,-	Anak-anak	Baby TV, Cartoon Network, Disney Junior
		Film	Celestial Movies, MGM
		Ilmu Pengetahuan	Animal Planet, History, Nat Geo Wild, National Geographic Channel
		Olahraga	MNC Sports 1
		Hiburan	Fashion TV, Fox Crime, MNC Entertainment, MNC Lifestyle, MNC Music, Star World, Vision Comedy
		Berita	Al Jazeera English, Channel News Asia, Euro News, MNC Business, MNC News
		Unggulan Lainnya	ANTV, CCTV 4, Indosiar, Metro TV, RCTI, Trans7, TransTV, TVRI, Arirang, CCTV News, KBS World, MNC Muslim, SCTV, TV One, Sindo TV, MNC TV, Life, Global TV, Australia Network, + Radio Channel

3. PT Indonusa Telemedia (TelkomVision dan Yes TV)

TelkomVision merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang jasa penyiaran TV berbayar dengan memiliki izin

penyelenggara siaran berbasis kabel dan satelit. Untuk layanan berbasis kabel cakupan telah tersebar di beberapa kota di Indonesia seperti Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Denpasar, dan beberapa kota besar lainnya. Untuk yang berbasis satelit atau *Direct to Home* (DTH) cakupan mencapai siaran seluruh wilayah Indonesia yang ter-cover dalam jaringan satelit Telkom-1. TelkomVision berbasis *voucher* (diisi tiap bulan) dan perangkat pelanggan menyediakan/membeli sendiri. Sedangkan YesTV merupakan layanan berlangganan bulanan, minimal dalam kurun waktu satu tahun dan perangkat dipinjamkan pada pelanggan.

Paket program yang ditawarkan Telkomvision terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Hit Family, Hit Entertainment, Perunggu dan lain-lain serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Paket Dasar dan Paket Tambahan TelkomVision [23]

Paket		Biaya Langganan / bln	Channel	
Postpaid	Hit Family	Rp. 55.000,-	Film	MGM
			Hiburan	Alegro, Asian Food Channel, KBS, Sony Entertainment
			Anak-anak	Cartoon Network, Disney Jr., JimJam
			Pendidikan	Animal Planet
			TV Lokal	Alif TV, ANTV, B Channel, Global TV
	Hit Entertainment	Rp. 55.000,-	Film	MGM, Universal
			Hiburan	Alegro, Asian Food Channel, AXN, AXN Beyond, Diva Universal, E! Entertainment, KBS, MTV Asia, Sony Entertainment, Syfy, TLC
			Pendidikan	Animal Planet, Discovery Channel
			Olahraga	Arena
			Berita	BBC World News
	Perunggu	Rp. 125.000,-	TV Lokal	Indosiar, Kompas TV, Metro TV, RCTI
			Film	MGM, Universal
			Hiburan	AXN, Alegro, AXN Beyond, KBS, Syfy, TLC
			Anak-anak	Cartoon Network, Disney Channel, Disney Jr.

			Pendidikan	Animal Planet
			Olahraga	Arena, ASN, ESPN, Goal TV 1, Goal TV 2, Star Sports
			TV Lokal	SCTV, TransTV, Trans7, TV One
Prepaid	Pendidikan	Rp. 50.000,-	Alif TV, Animal Planet, Cartoon Network, Discovery Channel, JimJam, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild, National Geographic Channel	
	Pelangi	Rp. 40.000,-	Celestial Movies, MGM, Star Movies	
	Hemat	Rp. 60.000,-	Alif TV, Animal Planet, Asian Food Channel, BBC World News, Cartoon Network, Channel V, CNBC Asia, CNN, E! Entertainment, Fox, Fox Crime, FX, JimJam, MGM, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild, National Geographic Channel, Star Movies, Star World	
	Olah Raga	Rp. 75.000,-	ESPN, Goal TV 1, Goal TV 2, Star Sports, TelkomVision	
	Sportif	Rp. 140.000,-	Alif TV, Animal Planet, BBC World News, Celestial Movies, Channel V, CNBC Asia, CNN, Discovery Channel, Discovery Turbo, Diva Universal, ESPN, FX, Goal TV 1, Goal TV 2, MGM, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild, National Geographic Channel, Star Movies, Star Sports, TelkomVision	
	Bintang	Rp. 50.000,-	AXN, Animax, AXN Beyond, Disney Channel, Disney Jr.	
	Film	Rp. 85.000,-	HBO, HBO Signature, Max Cinemax	
	Combo	Rp. 250.000,-	Alif TV, Animal Planet, Asian Food Channel, BBC World News, Cartoon Network, Celestial Movies, Channel V, CNBC Asia, CNN, Discovery Channel, Discovery Turbo, Diva Universal, E! Entertainment, ESPN, Fox, Fox Crime, FX, Goal TV 1, Goal TV 2, HBO, HBO Signature, JimJam, Max Cinemax, MGM, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild, National Geographic Channel, Star Movies, Star Sports, Star World, TelkomVision, TLC	

Serta paket program yang ditawarkan Yes TV terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Hit Entertainment, Perak, Emas dan lain-lain serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Paket Dasar dan Paket Tambahan Yes TV [24]

Paket		Biaya Langganan / bln	Channel	
YesTV	Hit Entertainment	Rp. 90.000,-	Film	Star Movies, MGM
			Olahraga	ESPN, Star Sports, TelkomVision
			Anak-anak	Cartoon Network, Playhouse Disney, JimJam
			Hiburan	Star World, Channel V, E! Entertainment, AXN, National Geographic Adventure, Asian Food Channel, FX, Fox, Fox Crime
			Pendidikan	Animal Planet, National Geographic, Nat Geo Wild
			Berita	BBC World
			TV Lokal	RCTI, SCTV, Metro TV, Indosiar, ANTV, Global TV, Trans TV, Trans 7, TV One, Bali TV, TV Nusantara, Alif TV
	Perak	Rp. 199.000,-	Film	Star Movies, Celestial Movies
			Olahraga	ESPN, Star Sports, Goal TV 1, Goal TV 2, Telkom Vision
			Anak-anak	Disney Channel, Playhouse Disney, Cartoon Network
			Hiburan	Star World, AXN, AXN Beyond, Channel V, Diva Universal, Animax, Discovery Turbo, Fox, Fox Crime, TLC, National Geographic Adventure, Asian Food Channel
			Pendidikan	Animal Planet, National Geographic, Nat Geo Wild
			TV Lokal	RCTI, SCTV, Metro TV, Indosiar, ANTV, Global TV, Trans TV, Trans 7, TV One, Bali TV, TV Nusantara, Alif TV
	Emas	Rp. 275.000,-	Film	HBO, HBO Signature, Max, Star Movies, MGM, Celestial Movies
			Olahraga	ESPN, Star Sports, Goal TV 1, Goal TV 2, Telkom Vision
			Anak-anak	Disney Channel, Playhouse Disney, Cartoon Network, JimJam
			Hiburan	Star World, AXN, AXN Beyond, Channel V, Diva Universal, Animax, Discovery Turbo, Fox, Fox Crime, FX, National Geographic Adventure, Asian Food Channel, E! Entertainment
			Pendidikan	Discovery Channel, Animal Planet, National Geographic, Nat Geo Wild
			Berita	BBC World, CNN Intl, CNBC Asia
			TV Lokal	RCTI, SCTV, Metro TV, Indosiar, ANTV, Global TV, Trans TV, Trans 7,

				TV One, Bali TV, TV Nusantara, Alif TV
HIT (Hemat & Irit)	Family	Rp. 55.000,-	Film	MGM
			Hiburan	Channel V, E! Entertainment, Asian Food Channel, Fox
			Pendidikan	Animal Planet, National Geographic
			Anak-anak	Cartoon Network, JimJam
			Berita	BBC World
			TV Lokal	RCTI, SCTV, Metro TV, Indosiar, ANTV, Global TV, Trans TV, Trans 7, TV One, Bali TV, TV Nusantara, Alif TV
Premium Tambahan	Sinema 1	Rp. 60.000,-	HBO, HBO Signature	
	Sinema 2	Rp. 80.000,-	HBO, HBO Signature, Max	
	Olah Raga	Rp. 80.000,-	ESPN, Star Sports, Goal TV 1, Goal TV 2, Telkom Vision	

4. PT Indonusa Telemedia (Groovia TV)

Groovia TV merupakan platform layanan yang berada di tahap lebih lanjut dari bentuk pengembangan interaksi multimedia yang ada saat ini. Dibandingkan dengan layanan televisi berlangganan yang ada saat ini, Groovia TV menawarkan pengalaman baru dalam menyaksikan tayangan televisi di atas jaringan internet dengan berbagai kombinasi fitur yang lengkap sehingga menjadikannya sebagai *one stop multimedia service* untuk keluarga.

Serta paket program yang ditawarkan Groovia TV terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Kiddy, Hommy, Hobby dan lain-lain serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Paket Dasar dan Paket Tambahan Groovia TV [25]

Paket		Biaya Langganan / bln	Channel
Mini Packs	Kiddy	Rp. 80.000,-	Boomerang, Cartoon Network, Disney Channel, Disney Junior, JimJam, KidsCo, Nick Jr., Nickelodeon
	Hommy	Rp. 90.000,-	AXN, AXN Beyond, Diva Universal, E! Entertainment, MGM, Syfy, Thrill, Universal Channel, Warner Brothers
	Hobby	Rp. 70.000,-	Allegro, Animal Planet, Discovery Channel, HI HD, LI SD, Style, TLC, Trace Sports, Trace Urban, Turbo

	Dinasty	Rp. 50.000,-	Celestial Classic Movies, Celestial Movies, KBS World, MTV, One, Red
	Moovy	Rp. 90.000,-	HBO HD, HBO Hits, HBO Signature, Max
	Sporty	Rp. 90.000,-	ASN, ESPN, Eurosport, Goal TV 1, Goal TV 2, Star Sports
Combo Packs		Rp. 170.000,-	Moovy + Sporty
		Rp. 120.000,-	Hommy + Dinasty
		Rp. 140.000,-	Hommy + Hobby
		Rp. 150.000,-	Hommy + Dinasty + Hobby
		Rp. 400.000,-	Maxxy (All Packs)

5. PT. Link Net (First Media)

First Media adalah penyedia jasa layanan *broadband* internet dan televisi kabel di Indonesia. Jaringannya meliputi Jabodetabek, Surabaya dan Bali. First Media yang merupakan bagian dari grup Lippo ini berdiri pada 1994. First Media telah mengganti namanya beberapa kali, terakhir kali pada 16 Juni 2007 dari sebelumnya PT. Broadband Multimedia Tbk.

Serta paket program yang ditawarkan First Media terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Home Cable Family, HomeCable Family Plus, HomeCable Ultimate dan lain-lain serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Paket Dasar dan Paket Tambahan First Media [26]

Paket	Biaya Langganan / bln	Channel	
HomeCable Family	Rp. 90.000,-	Basic Channels	Animal Planet, Channel V Intl, CNN Heading News, Disney Channel, Disney Junior, National Geographic, Star World, TLC
		Bonus Packages (Select One)	Kids Club, Baby First, Boomerang, Cartoon Network, Nickelodeon
		Prime Entertainment	Fox, Fox Crime, FX, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild
HomeCable Family Plus	Rp. 165.000,-	HomeCable HD	ASN HD, Berita Satu HD, Discovery HD World, ESPN HD, Fox Crime HD, Fox Family Movies HD, Fox HD, Fox Movies Premium HD, FX HD
		Kids	Baby First, Boomerang, Cartoon Network

		News	CNBC, CNN Headline News, CNN International
		Education & Documentaries	Animal Planet, Discovery Channel, Discovery Turbo, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild, National Geographic
		Sports	ASN, ESPN, ESPNNews, Goal TV 1
		Entertainment & Lifestyle	Animax, Asia Food Channel, AXN, AXN Beyond, Channel V Intl, Diva Universal, E! Entertainment, Fashion TV, Fox
		Movies	Fox Family Movies, MGM, Red
HomeCable Ultimate	Rp. 315.000,-	HomeCable HD	HBO HD, HBO Hits HD, LI TV HD, Luxe TV HD, Nat Geo Adv HD, Nat Geo Wild HD, National Geographic Channel HD, Star World HD
		Kids	Disney Channel, Disney Junior, Nicklodeon
		News	BBC World, CNBC, CNN Headline News, CNN International, Fox News Channel
		Education & Documentaries	Animal Planet, Discovery Channel, Discovery Home & Health, Discovery Science, Discovery Turbo, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild, National Geographic
		Sports	Goal TV 2, NBA TV, Star Sports
		Entertainment & Lifestyle	Fox Crime, FX, LI TV, MTV SEA, Star World, TLC, TruTV, Warner TV
		Movies	HBO, Cinemax, Fox Family Movies, Fox Movies Premium, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, MGM, Red
National / Local Channels		ANTV, ATV, Berita Satu, Cahaya TV, Daai TV, Global TV, Home Channel, Indosiar, Jak-TV, KompasTV, Metro TV, MNC TV, O Channel, RCTI, SCTV, SMS Channel, Spacetoon, The Family Channel, Trans7, TransTV, TV One, TVRI	
International Channels		Al Jazeera Arabic, Al Jazeera International, Arirang, Australia Network, Bloomberg Television, CCTV 4, CCTV News, Channel News Asia, DW TV, KBS World, Rai Italia, Smile JCTV, TBN, TV E, TV5 Monde, Special, NHK World, Star Gold, Xing Kong	

6. PT Karya Megah Adijaya (Aora TV)

Aora TV Satelit yang berada dibawah naungan PT Karyamegah Adijaya, merupakan saluran televisi satelit berjangkauan nasional dan telah mendapatkan ijin penyiaran secara permanen dari Pemerintah Republik Indonesia. Setelah dinyatakan lulus dari uji kelayakan yang dilakukan tim antar departemen pemerintah, kemudian mulai siaran resmi secara komersial pada bulan Desember 2010, aora TV Satelit menyajikan hiburan 24 Jam saluran untuk keluarga Indonesia.

Serta paket program yang ditawarkan Aora TV terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Asyik, Cihuy, Siip, dan lain-lain serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Paket Dasar dan Paket Tambahan Aora TV [27]

Paket	Biaya Langganan / bln	Channel
Asyik	Rp. 59.000,-	Al Jazeera, ANTV, Asia Food Channel, B Channel, Baby First, Celestial Movies, Channel V, Disney Channel, Diva Universal, Eurosport, Fox Family Movies, France 24 English, Goal TV 2, Indosiar, JimJam, KidsCo, KompasTV, Metro TV, Nat Geo Adventure, Nat Geo Channel, Nat Geo Wild, Saluran Film Indonesia (SFI), SCTV, SMI (Saluran Musik Indonesia), Star World, Tempo TV, Trans7, TransTV, tvOne, TVRI
Cihuy	Rp. 149.000,-	Al Jazeera, ANTV, Asia Food Channel, AXN, B Channel, Baby First, Boomerang, Cartoon Network, Celestial Movies, Channel V, CNN, Disney Channel, Disney Junior, Diva Universal, ESPNews, Eurosport, Fashion TV, Fox, Fox Crime, Fox Family Movies, Fox Movies Premium, France 24 English, FX, Goal TV 1, Goal TV 2, Indosiar, JimJam, KidsCo, KompasTV, Metro TV, Nat Geo Adventure, Nat Geo Channel, Nat Geo Wild, Saluran Film Indonesia (SFI), SCTV, SMI (Saluran Musik Indonesia), Star World, Tempo TV, Trans7, TransTV, tvOne, TVRI
Siip	Rp. 159.000,-	Al Jazeera, Animal Planet, Animax, ANTV, Asia Food Channel, AXN, AXN Beyond, B Channel, Baby First, Boomerang, Cartoon Network, Celestial Movies, Channel V, CNBC Asia, CNN, Discovery Channel, Disney Channel, Disney Junior, Diva Universal, E! Entertainment, ESPNews, Eurosport, Fashion TV, Fox, Fox Crime, Fox Family Movies, Fox Movies Premium, France 24 English, FX, Goal TV 1, Goal TV 2, History, Indosiar, JimJam, KidsCo, KompasTV, LI (Life Inspired), Metro TV, Nat Geo Adventure, Nat Geo Channel, Nat Geo Wild, Nick Jr., Saluran Film Indonesia (SFI), SCTV, SMI (Saluran Musik Indonesia), Sony Entertainment, Television, Star World, Tempo TV, Trans7, TransTV, tvOne, TVRI
Mantap	Rp. 229.000,-	Al Jazeera, Animal Planet, Animax, ANTV, Asia Food Channel, AXN, AXN Beyond, B Channel, Baby First, Boomerang, Cartoon Network, Celestial Movies, Channel V, CNBC Asia, CNN, Discovery Channel, Disney Channel, Disney Junior, Diva Universal, E! Entertainment, ESPNews, Eurosport, Fashion TV, Fox, Fox Crime, Fox Family Movies, Fox Movies Premium, France 24 English, FX, Goal TV 1, Goal TV 2, HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, History, Indosiar, JimJam, KidsCo, Kix, KompasTV, LI (Life Inspired), Metro TV, Nat Geo Adventure, Nat Geo Channel, Nat Geo Wild, Nick Jr., Saluran Film Indonesia (SFI), SCTV, SMI (Saluran Musik Indonesia), Sony Entertainment, Television, Star World, SyFy, Tempo TV,

		Thrill, TLC, Trans7, TransTV, TruTV, tvOne, TVRI, Universal Channel
Marvel	Rp. 379.000,-	Al Jazeera, Animal Planet, Animax, ANTV, Aora9, Asia Food Channel, AXN, AXN Beyond, B Channel, Baby First, Boomerang, Cartoon Network, Celestial Movies, Channel V, CNBC Asia, CNN, Discovery Channel, Discovery HD World, Discovery Turbo, Disney Channel, Disney Junior, Diva Universal, E! Entertainment, ESPNNews, Eurosport, Fashion TV, Fox, Fox Crime, Fox Family Movies, Fox Movies Premium, France 24 English, FX, Goal TV 1, Goal TV 2, HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, History, Indosiar, JimJam, KidsCo, Kix, KompasTV, LI (Life Inspired), Metro TV, Nat Geo Adventure, Nat Geo Channel, Nat Geo Music, Nat Geo Wild, Nick Jr., Saluran Film Indonesia (SFI), SCTV, SMI (Saluran Musik Indonesia), Sony Entertainment, Television, Star World, SyFy, Tempo TV, Thrill, TLC, Trans7, TransTV, Travel Channel, TruTV, tvOne, TVRI, Universal Channel
HBO	Rp. 70.000,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature

7. PT. Indosat Mega Media (IM2 Pay TV)

PT. Indosat Mega Media didirikan atas kepemilikan penuh indosat pada tahun 1996. Pada tahun yang sama, PT Indosat mendirikan sebuah anak perusahaan dengan nama PT Menara Jakarta, dalam rangka pembangunan gedung multimedia tercanggih di area Kemayoran Jakarta. Setahun kemudian, PT Metra didirikan sebagai anak perusahaan yang bergerak dibidang bisnis televisi berlangganan. Namun baru pada tahun 2000 Indosat M2 mulai mengoperasikan sistem TV kabel berlangganan yang dilengkapi internet dari area Kelapa Gading.

Serta paket program yang ditawarkan IM2 Pay TV terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Basic dan Premium dan lain-lain serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8 Paket Dasar dan Paket Tambahan IM2 Pay TV [28]

Paket	Biaya Langganan / bln	Channel	
Basic	Rp. 150.000,-	Sports	ESPN, Star Sports
		Music	Channel V, MTV, STC
		Kids & Animations	Nickelodeon, Cartoon Network
		Edutainment	Discovery Channel, Animal Planet
		Entertainment & Adventure	Star World, AXN, Travel Living, Adventure
		News & Business	BBC World, Fox News, CNBC, Bloomberg, Channel Newsasia, Al-Jazeera, DW TV Asia, Sky News, CNN
		Local	TVRI, RCTI, TPI, SCTV, ANTV, Indosiar, Metro TV, Trans TV, Trans 7, Global TV, TV One, O Channel, Jack TV
		International	Arirang, VOA, Australia Network, Rai TV, TV 5, Now TV, TVE, Phoenix Chinese Channel
Premium	Rp. 25.000,-	Cinemax	
	Rp. 40.000,-	HBO	
	Rp. 25.000,-	Star Movies	
	Rp. 25.000,-	Fashion TV	

8. PT. Central Tivi Digital (Centrin TV)

PT. Central Tivi Digital merupakan suatu badan hukum berbentuk Perseroan yang didirikan dengan akta No 16 yang dibuat dihadapan Suwarni Sukiman, S.H, Notaris di Jakarta pada tanggal 10 September 2007. Perusahaan didirikan dengan maksud dan tujuan untuk berusaha dalam bidang siaran Televisi berlangganan dengan teknologi *Direct To Home* (DTH)

Serta paket program yang ditawarkan Centrin TV terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Keren, Seru, Movies 1, Movies 2, Movies 3. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.9.

Tabel 3.9 Paket Dasar dan Paket Tambahan Centrin TV [29]

Paket	Biaya Langganan / bln	Channel
Keren	Rp. 49.900,-	Al Jazeera, ANTV, Asia Food Channel, AXN, B Channel, Discovery Channel, Disney Channel, Goal TV 1, Indosiar, JimJam, KidsCo, Kix, KompasTV, Metro TV, MTV, Nickelodeon, One, SCTV, Thrill, Trans7, TransTV, tvOne, TVRI, Universal Channel
Seru	Rp. 89.900,-	Al Jazeera, Animal Planet, Animax, ANTV, Asia Food Channel, AXN, B Channel, Boomerang, Cartoon Network, Celestial Movies, CNN, Discovery Channel, Disney Channel, Disney Junior, Diva Universal, ESPN News, Fashion TV, Goal TV 1, Indosiar, JimJam, KidsCo, Kix, KompasTV, Metro TV, MGM, MTV, Nickelodeon, One, SCTV, Thrill, Trans7, TransTV, TruTV, tvOne, TVRI, Universal Channel
Movies1	Rp. 59.900,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature
Movies2	Rp. 14.900,-	Max
Movies3	Rp. 69.900,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, Max

9. PT. Cipta Skynindo (Skynindo)

PT. Cipta Skynindo selama lebih dari 10 tahun, dan DTH pertama diluncurkan dengan menggunakan satelit Telstar-18 pada 17 Agustus 2009 yang juga independen hari kemerdekaan Indonesia. Diluncurkan kembali pada bulan November 2010. Skynindo bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pasar di Indonesia terhadap kualitas TV berbayar.

Serta paket program yang ditawarkan Skynindo terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Basic, Lokal, Mandarin, HD. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.10.

Tabel 3.10 Paket Dasar dan Paket Tambahan Skynindo [30]

Paket	Biaya Langganan / bln	Channel
Basic	Rp. 90.000,-	Diva Universal, Universal Channel, SyFy, Fox, FX, Fox Crime, Celestial Movies, Celestial Classic Movies, MGM, AXN, AXN Beyond, ESPN, ESPN News, Star Sports, Goal TV 1, Goal TV 2, National Geographic, Nat Geo Wild, Outdoor Channel, MTV, Channel V, Al-Jazeera, Bloomberg, Channel Newsasia, Australia Network, itv Granada, DW TV Asia, KBS World, Nickelodeon, JimJam, KidsCo, Sky Kids, Sky TV, Sky Movie 1, Sky

		Movie 2, Sky Drama 1, Sky Drama 2, Song TV, Sing TV
Lokal	Free	SCTV, Indosiar, Metro TV, NHK World, TVE, Space Toon, Jak TV, Global TV, MNC TV, Trans TV, Trans 7, ANTV, B Channel, Daai TV, TVRI, RCTI, LBS TV Drama, Bali TV
Mandarin	Rp. 45.000,-	Macroview TV, CCTV 4, CTV, Formosa TV, TTV, Asia Travel, SET TV, CTS, ETTV Asia, CTI, ETTV News, Phoenix Chinese Channel, Phoniex InfoNews, Xinya Azio
HD	Rp. 45.000,-	Fashion One HD, ESPN HD, History HD, National Geographic HD, ASN HD

10. PT. Nusantara Vision (OkeVision)

OkeVision diluncurkan sejak pada November 2008 di Jakarta oleh PT. Nusantara Vision, sebagai sebuah lembaga penyiaran berlangganan jasa penyiaran televisi melalui satelit di Indonesia. Menggunakan Satelit Cakrawarta yang memungkinkan siaran OkeVision bisa diterima di seluruh pelosok wilayah nusantara.

Serta paket program yang ditawarkan OkeVision terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Basic dan A La Carte serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.11.

Tabel 3.11 Paket Dasar dan Paket Tambahan OkeVision [31]

Paket		Biaya Langganan / bln	Channel	
Basic	Rp. 125.000,-	Film	AXN, Fox Crime, Kix, Star World, Universal Channel, Zee Cinema, Celestial Movies, Fox Family Movies, MGM, Thrill, Warner TV	
		Ilmu Pengetahuan	History, Nat Geo Wild, National Geographic Channel	
		Olah Raga	MNC Sports 1	
		Anak-anak	Disney Junior, KidsCo	
		Berita	Al Jazeera International, CCTV News, Channel News Asia, Euro News, MNC Business, MNC News, Russia Today	
		Hiburan	Arirang, CCTV4, Ginx, MNC Entertainment, TV5 Monde, Australia Network, DQ-TV Asia+, KBS World, MNC Lifestyle, Vision Comedy	

			Musik	MNC Music, Trace
			Unggulan	ANTV, Indosiar, Metro TV, RCTI, Trans7, TransTV, TVRI, MNC Muslim, SCTV, TV One, Sindo TV, MNC TV, Life, Global TV, + Radio Channel
A La Carte Packages	Studio 1	Rp. 75.000,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature	
	Studio 2	Rp. 35.000,-	Max, Red	
	Studio 3	Rp. 30.000,-	Fox Movies Premium	
	Studio 4	Rp. 55.000,-	ESPN, Eurosport, Star Sports	
	Studio 5	Rp. 20.000,-	Diva Universal, Fashion TV, Syfy	
	Studio 6	Rp. 130.000,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, Diva Universal, Fashion TV, Fox Movies Premium, Max, Red, Syfy	
	Studio 7	Rp. 110.000,-	ESPN, Eurosport, Star Sports, Golf Channel	
	Studio 8	Rp. 75.000,-	Golf Channel	

9. PT Mega Media Indonesia (Orange TV)

Orange TV adalah Parabola plus plus persembahan PT Mega Media Indonesia. Parabola dengan layanan siaran satelit TV digital, plus gratis *Free to Air* (FTA) selamanya, plus channel unggulan (Nasional & International) diantaranya Festival, Mistika, Star Gold, Star Chinese Movie 2 dan channel - channel mancanegara lainnya. Plus sistem prabayar yang menjadikan Orange TV fleksibel sesuai kebutuhan dan tidak terikat berlangganan.

Serta paket program yang ditawarkan Orange TV terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah paket Platinum serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.12.

Tabel 3.12 Paket Dasar dan Paket Tambahan Orange TV [32]

Paket		Biaya Langganan / bln	Channel
Prepaid Packs	Platinum (Basic)	Rp. 79.000,-	Premium Al Jazeera, Arirang, Australian Network, Baby First TV, Bloomberg Television, Celestial Classic Movies, Channel V, Disney Channel, Disney Junior, Diva Universal, E! Entertainment, Festival, Fox, Fox Crime, FX, KBS World, KidsCo, Mistika, MTV, National Geographic Channel, NHK World, Nick Jr., Nickelodeon, Outdoor Channel HD, Star Chinese Channel, Star Gold, Star World
			Free To Air ANTV, Indosiar, Metro TV, Trans7, TransTV, TVRI, SCTV, TV One, Bali TV, Daai TV, JTV, Kompas TV, Soacetoon
Add-on Premium Packs	Smart	Rp. 39.000,-	BBC Lifestyle, BBC World News, Channel News Asia, CNBC, DW TV, Fox News, Nat Geo Adventure, Nat Geo Wild, Skynews, Star Plus, Syfy, The Style Network, Universal
	Blockbuster Asia	Rp. 39.000,-	Celestial Movies, MTV China, Phoenix Chinese Channel, Star Chinese Movies 2
	Film Spesial	Rp. 39.000,-	Fox Family Movies, Fox Movies Premium, MGM
	Film Box Office	Rp. 49.000,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, Max
	Film Premium	Rp. 79.000,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, Max, MGM, Fox Family Movies, Fox Movies Premium
	Black Diamond	Rp. 129.000,-	HBO, HBO Family, HBO Hits, HBO Signature, Max, Fox Movies Premium, Celestial Movies, Universal, Star Plus, BBC Lifestyle, CNBC, Channel News Asia, Nat Geo Wild

10. PT. Mentari Multimedia (M2V)

M2V adalah layanan siaran TV berlangganan pertama untuk mobil yang hadir di Jakarta, sebagai solusi atas kebutuhan tayangan informasi maupun hiburan selama anda melakukan perjalanan. Dengan menggunakan teknologi terdepan, M2V mampu menyajikan kualitas gambar maupun suara secara jelas dan jernih, meskipun mobil dalam keadaan bergerak.

Serta paket program yang ditawarkan M2V terbagi ke dalam paket dasar dan paket tambahan yang berisikan *channel* pilihan yang bervariasi untuk para anggota keluarga. Paket dasar tersebut adalah

paket Sonic serta beberapa paket tambahan. Seperti yang terlihat pada Tabel 3.13.

Tabel 3.13 Paket Dasar dan Paket Tambahan M2V [33]

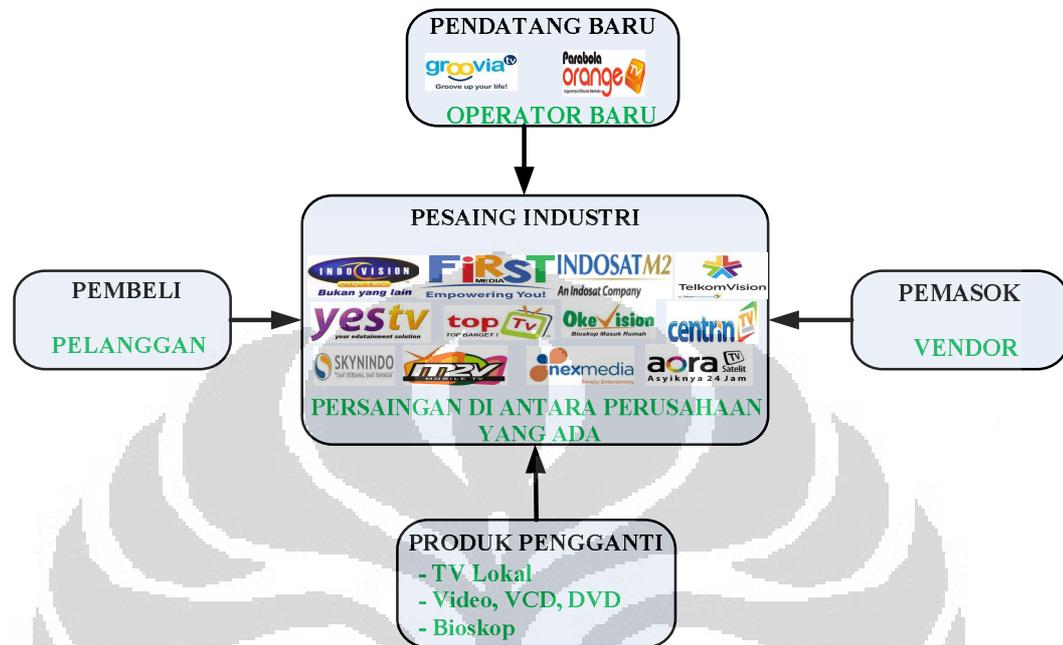
Paket		Biaya Langganan / bln	Channel
Standard	Sonic	Rp. 99.000,-	BBC, CNBC, MTV Asia, Channel V, Nickelodeon, Spacatoon, Metro TV, SCTV, National Geographic, Discovery travel & Living, Animal Planet, Star World
Additional	Movie	Rp. 49.500,-	Star Movies & Celestial Movies
	Sport	Rp. 44.000,-	ESPN & Star Sports
	Adventure	Rp. 33.000,-	Discovery Channel & Discovery Turbo
	Fashion	Rp. 11.000,-	Fashion TV
		Rp. 148.500,-	Sonic + Movies
		Rp. 143.000,-	Sonic + Sport
		Rp. 132.000,-	Sonic + Adventure
		Rp. 210.000,-	Premium
	Rp. 221.000,-	Gold (Premium + Fashion)	

Setelah diketahui operator dalam industri TV berlangganan, maka tahapan selanjutnya adalah analisis potensi kompetitif Nexmedia sesuai dengan model Porter 5 Forces sesuai Gambar 3.2

Pada Gambar 3.2 mengilustrasikan peran sesuai dengan pemodelan Porter 5 Forces sebagai berikut:

1. Pendaatang baru yang didefinisikan di sini adalah operator baru yang baru masuk kedalam industri televisi berlangganan di Indonesia seperti Groovia TV dan Orange TV.
2. Produk pengganti seperti TV lokal, video, VCD, DVD, serta bioskop yang serupa dengan layanan Nexmedia tetapi memiliki *platform* teknologi yang berbeda.
3. Pembeli adalah pelanggan sebagai pengguna layanan, dapat merupakan pelanggan yang baru akan menggunakan layanan, maupun pelanggan layanan Nexmedia yang sudah ada.
4. Pemasok adalah *vendor* penyedia konten bagi layanan Nexmedia berupa program acara bagi pelanggan.

5. Persaingan dalam industri televisi berlangganan disini adalah persaingan antar operator yang ada dalam industri televisi berlangganan di Indonesia.



Gambar 3.2 Pendefinisian peran model Porter 5 Forces

3.3 Identifikasi Faktor Tekanan dan Asumsi

3.3.1 Variabel dan Indikator Tekanan

Pada analisis potensi kompetitif layanan Nexmedia akan dibahas setiap variabel dan indikator-indikator spesifik terkait yang berpengaruh menjadi sumber tekanan dalam industri TV berlangganan di Indonesia. Adapun variabel dan indikator sumber tekanan model Porter 5 Forces ditunjukkan pada Tabel 3.14

Tabel 3.14 Variabel dan Indikator Sumber Tekanan Model Porter 5 Forces

Ancaman Pendatang Baru (<i>Threat of new entrants</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Diferensiasi produk	- Produk dari pendatang baru memiliki differensiasi terhadap produk eksisting.

2	Biaya investasi	- Pendetang baru memerlukan modal yang besar.
3	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
4	Akses ke saluran distribusi	- Mudah mendapatkan pemasok Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan
5	Loyalitas pelanggan	Loyalitas pelanggan rendah
6	Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung tumbuhnya industri TV berlangganan
Ancaman Produk Pengganti (<i>Threat of substitutes</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Produk pengganti	- Ada produk pengganti
2	Layanan produk pengganti	- Fitur layanan produk pengganti lebih tinggi
3	Harga produk pengganti	- Lebih murah
4	Kualitas produk pengganti	- Lebih rendah
5	Ketersediaan produk pengganti	- Produk pengganti tersedia
6	Loyalitas pelanggan	- Loyalitas pelanggan rendah
7	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (<i>Bargaining power of buyers</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Pembeli terpusat	- Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat
2	Kapasitas pembelian	- Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli
3	Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk yang di beli dari industri
4	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
5	Orientasi biaya	- Pembeli cenderung membeli dengan harga murah.

6	Integrasi balik	- Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik
7	Kualitas produk	- Pembeli cenderung mencari produk yang berkualitas
8	Informasi produk	- Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (<i>Bargaining power of supplier</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Dominasi pemasok	- Dominasi pemasok tinggi
2	Produk pengganti	- Terdapat produk pemasok pengganti
3	Pasar pemasok	- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok. Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok
4	Kualitas produk pemasok	- Kualitas produk pemasok tinggi dan penting
5	Integrasi maju	- Pemasok melakukan integrasi maju
6	Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung masuknya produk dari pemasok
Persaingan di antara Perusahaan Eksisting (<i>Rivalry among competitors</i>)		
No	Variabel	Indikator
1	Jumlah pesaing	- Jumlah pesaing yang seimbang - Pesaing yang beragam
2	Pertumbuhan industri	- Pertumbuhan industri yang lamban
3	Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk
4	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah
5	Hambatan pengunduran diri	- Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi

3.3.2 Asumsi Pembobotan

Asumsi pembobotan yang akan digunakan untuk membantu menganalisis indikator dari setiap variabel pada Tabel 3.14 adalah sebagai berikut:

1. Untuk kesesuaian indikator – indikator dengan industri televisi berlangganan saat ini, maka hasilnya adalah:

1 : apabila sesuai dengan kondisi pada indikator

0 : apabila tidak sesuai dengan kondisi pada indikator

2. Untuk pembobotan tekanan, dilakukan persentase rata-rata indikator yang sesuai yaitu yang memiliki nilai 1 terhadap keseluruhan jumlah indikator dalam suatu tekanan, maka tekanan akan diberi nilai sebagai berikut :

LOW : 0 - 33,33%

MEDIUM : 33,34% - 66,66%

HIGH : 66,67% - 100 %

Situasi tekanan dari setiap kekuatan akan menunjukkan potensi kompetitif yang dimiliki dari layanan Nexmedia yang menjadi objek analisis.

Tahapan berikutnya setelah proses identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah.

3.4 Analisis

3.4.1. Ancaman pendatang Baru

3.4.1.1 Diferensiasi Produk

Dengan adanya diferensiasi produk maka akan mengurangi ancaman dari pendatang baru.

Kondisi :

Diferensiasi produk program acara televisi berlangganan cukup bervariasi. Produk yang ditawarkan oleh Orange TV sebagai operator televisi berlangganan pendatang baru memiliki diferensiasi produk. Produk program acara yang ditawarkan oleh Orange TV antara lain :

- a. **Festival channel** adalah kanal eksklusif Film Indonesia yang diluncurkan dan dipersembahkan bagi pencinta film-film layar lebar Indonesia, yang menayangkan 24 jam film-film Indonesia terpopuler dan dibintangi oleh artis idola remaja serta sutradara film berprestasi pada masanya.
- b. **Dangdut channel** adalah kanal eksklusif di Indonesia yang diluncurkan dan dipersembahkan bagi pencinta musik dangdut Indonesia, menayangkan musik dangdut terpopuler mulai dari dangdut koplo, *rock* dangdut, pop dangdut hingga dangdut *remix*. Dari era Rhoma Irama hingga Rhido Rhoma, era Elvy Sukaesih hingga Ayu Ting Ting. Selain lagu dangdut juga ada lagu-lagu Melayu dan India.

Sedangkan produk yang ditawarkan oleh Groovia TV menggunakan teknologi dengan platform yang baru seperti *Internet Protokol Television* (IPTV). Groovia TV juga mengunggulkan berbagai fitur yang memungkinkan pelanggan untuk *record*, *pause* dan *rewind* tayangan TV favoritnya. Selain itu ada fasilitas *Video on Demand* (VoD), *game on line* bahkan karaoke. Sehingga dari uraian dapat disimpulkan bahwa produk yang ditawarkan oleh pendatang baru adalah produk yang memiliki diferensiasi, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.15.

Tabel 3.15 Variabel Ancaman Pendatang Baru-Diferensiasi Produk

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	- Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi terhadap produk eksisting	1

3.4.1.2 Biaya Investasi

Pada variabel ini pendatang baru memerlukan modal yang besar. Jika investasi yang dibutuhkan dan waktu pengembalian yang cepat maka akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi :

Penyelenggara jasa televisi berlangganan pada umumnya mempunyai karakteristik memerlukan investasi yang besar dan waktu implementasi sistem yang relatif lama. Modal yang dibutuhkan untuk memasuki industri ini sangat besar, mengingat mahalnya teknologi yang digunakan dan biaya pembangunan jaringan yang luas. Investasi yang dibutuhkan dalam US Dollar, karena sebagian besar konten dan perangkat masih berasal dari luar negeri sedangkan pemasukan dalam rupiah. Hal ini merupakan salah satu rintangan bagi calon pendatang baru yang akan masuk di bisnis televisi berlangganan. Dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa investasi memerlukan dana yang cukup besar. Variabel ancaman pendatang baru dalam hal kebutuhan modal ditabulasikan pada Tabel 3.16

Tabel 3.16 Variabel Ancaman Pendatang Baru-Kebutuhan Modal

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya investasi	Pendatang baru memerlukan modal yang besar	1

3.4.1.3 Biaya Beralih Pemasok

Dengan adanya *switching cost* yang rendah akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru. Apabila pemasok memiliki perangkat spesifik yang tidak dapat digunakan untuk teknologi atau layanan lain maka akan menghasilkan biaya beralih pemasok yang tinggi.

Kondisi :

Perkembangan teknologi yang semakin pesat, mendorong tiap pemasok mengembangkan perangkatnya sesuai dengan teknologi yang ada. Tiap-tiap perangkat memiliki karakteristik yang berbeda. Yang diatur dalam standarisasi dalam tiap teknologi tersebut. Bagi pendatang baru mengembangkan jaringan

dengan teknologi yang dipilih pasti mengeluarkan biaya beralih pemasok yang tinggi yang diperlukan untuk pembelian perlengkapan baru, biaya pelatihan karyawan dalam pengoperasian perangkat, biaya dalam pengujian perangkat dan lain-lain.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa biaya beralih pemasok yang harus dikeluarkan tinggi, sehingga variabel ancaman pendatang baru dapat ditabulasikan pada Tabel 3.17.

Tabel 3.17 Variabel Ancaman Pendatang Baru – Biaya Beralih Pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	0

3.4.1.4 Akses ke Saluran Distribusi

Akses saluran distribusi dilihat dari dua sisi yang pertama kemudahan pendatang baru untuk mendapatkan pemasok dan yang kedua adalah kemudahan untuk mendapatkan jalur distribusi yang baik. Semakin mudah pendatang baru mendapatkan pemasok dan akses ke saluran distribusi maka akan meningkatkan ancaman dari pendatang baru.

Kondisi :

Pemasok bagi operator televisi berlangganan adalah *vendor* penyedia perangkat keras untuk pelanggan dan *vendor* penyedia konten. Di Indonesia pemerintah tidak melarang masuknya pemasok ke dalam suatu industri. Persaingan yang sangat ketat diantara pemasok memberi keuntungan bagi operator karena operator akan mendapatkan harga kompetitif yang ditawarkan pemasok. Namun dalam penyediaan suatu jalur distribusi yang mudah dijangkau pembeli dan tersedia dimana-mana tidaklah mudah. Karena operator harus menggelar gerai-gerai di berbagai tempat, bekerja sama dengan pihak ketiga seperti bank dan swalayan dalam memberikan pelayanan elektronik dan *online, customer care* yang handal, dan lain-lain. Tetapi bagi operator baru yang akan masuk dalam industri televisi berlangganan, untuk membangun jalur distribusi

tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Hal ini akan mengurangi ancaman masuknya pendatang baru. Dari uraian dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam membangun suatu operator industri televisi berlangganan mudah untuk mendapatkan pemasok tetapi untuk membangun jalur distribusi yang baik ke pelanggan tidaklah mudah. Variabel ancaman pendatang baru untuk akses ke saluran distribusi ditabulasikan pada Tabel 3.18.

Tabel 3.18 Variabel Ancaman Pendatang Baru – Akses ke Saluran Distribusi

Variable	Indikator	Nilai
Akses ke saluran distribusi	- Mudah mendapatkan pemasok	1
	- Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	0

3.4.1.5 Loyalitas Pelanggan

Apabila pelanggan setia terhadap produk operator yang ada maka akan mengurangi ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi :

Persaingan bisnis pada industri televisi berlangganan sangat ketat. Operator berlomba-lomba untuk menambah jumlah pelanggannya. Operator televisi berlangganan menawarkan paket dengan harga murah, pemberian *discount* selama beberapa bulan dan pemberian dekoder gratis. Kemampuan ekonomi sebagian besar masyarakat Indonesia masih sangat terbatas, sehingga faktor yang paling menentukan bagi konsumen berlangganan adalah masalah harga, semakin murah harga yang diberlakukan oleh para penyelenggara televisi berlangganan maka akan sangat berpengaruh secara signifikan terhadap keinginan masyarakat untuk berlangganan.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pelanggan tidak loyal terhadap produk operator yang ada, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.19.

Tabel 3.19 Variabel Ancaman Pendetang baru – Loyalitas Pelanggan

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	- Loyalitas pelanggan rendah	1

3.4.1.6 Kebijakan Pemerintah

Apabila pemerintah mengeluarkan regulasi untuk mendukung masuk dan berkembangnya operator baru maka akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi :

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor. 52 tahun 2005, tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Berlangganan [34] menunjukkan penyelenggaraan yang bersifat terbuka dan perizinan melalui seleksi artinya calon penyelenggara manapun yang memenuhi persyaratan boleh mengikuti seleksi. Variabel ancaman pendatang baru untuk kebijakan pemerintah ditabulasikan pada Tabel 3.20

Tabel 3.20 Variabel Ancaman Pendetang Baru – Kebijakan Pemerintah

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung tumbuhnya industri TV berlangganan	1

3.4.1.7 Tekanan Ancaman Pendetang Baru

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.1 ini dapat diketahui pendatang baru memiliki tekanan **HIGH** terhadap industri televisi berlangganan seperti dapat dilihat pada Tabel 3.21.

Tabel 3.21 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Ancaman Pendetang Baru

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Diferensiasi produk	- Produk dari pendatang baru memiliki diferensiasi terhadap produk eksisting	1
2	Biaya investasi	- Pendatang baru memerlukan modal yang besar	1
3	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	0
4	Akses ke saluran distribusi	- Mudah mendapatkan pemasok - Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	1 0
5	Loyalitas Pelanggan	- Loyalitas pelanggan rendah	1
6	Kebijakan pemerintah	- Pemerintah mendukung tumbuhnya industri TV berlangganan	1
PERSENTASE			71,42% HIGH

3.4.2 Ancaman Produk Pengganti

3.4.2.1 Produk Pengganti

Apabila ada produk pengganti bagi layanan Nexmedia yang menjadi alternatif bagi pembeli maka akan mengurangi laba yang akan diperoleh oleh Nexmedia.

Kondisi:

Produk pengganti yang mungkin menggantikan program siaran televisi berlangganan ini antara lain berupa siaran lokal, bioskop, VCD dan sarana

hiburan lainnya. Munculnya TV lokal dengan program yang semakin bervariasi dan menjamurnya *Video Compact Disc* (VCD) atau *Digital Video Disc* (DVD) bajakan merupakan faktor penting yang selama ini ikut andil dalam memperlambat tumbuhnya bisnis televisi berlangganan di Indonesia. Dengan adanya produk pengganti akan meningkatkan ancaman produk atau jasa pengganti.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa terdapat produk pengganti untuk televisi berlangganan yaitu TV lokal dengan program yang semakin bervariasi dan menjamurnya *Video Compact Disc* (VCD) atau *Digital Video Disc* (DVD) bajakan, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.22.

Tabel 3.22 Variabel Ancaman Produk Pengganti – Produk Pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	- Ada produk pengganti	1

3.4.2.2 Layanan Produk Pengganti

Apabila layanan produk pengganti sama, lebih lengkap atau lebih fleksibel dibanding layanan Nexmedia maka akan meningkatkan ancaman produk pengganti

Kondisi:

Layanan yang diberikan oleh produk tidak jauh berbeda, namun kualitasnya tidak sama atau tidak lebih tinggi dari produk semula. Sehingga dapat simpulkan bahwa layanan produk pengganti bukan merupakan ancaman terhadap layanan Nexmedia, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.23

Tabel 3.23 Variabel Ancaman Produk Pengganti - Layanan Produk Pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Layanan produk pengganti	Fitur layanan produk pengganti lebih tinggi	0

3.4.2.3 Harga Produk Pengganti

Apabila harga produk pengganti, lebih murah dibandingkan dengan layanan Nexmedia maka akan meningkatkan ancaman terhadap produk pengganti
Kondisi:

Bahwa harga produk pengganti cenderung masih lebih rendah dibandingkan layanan Nexmedia, sehingga dapat disimpulkan bahwa harga produk pengganti merupakan ancaman terhadap layanan Nexmedia, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.24

Tabel 3.24 Variabel Ancaman Produk Pengganti - Harga Produk Pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Harga produk pengganti	Lebih murah	1

3.4.2.4 Kualitas Produk Pengganti

Apabila kualitas produk pengganti lebih baik dibandingkan dengan layanan Nexmedia maka akan meningkatkan ancaman terhadap produk pengganti.
Kondisi:

Kualitas produk pengganti masih rendah keandalannya terutama kualitas gambar dan suara digital, sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas produk pengganti bukan merupakan ancaman terhadap produk pengganti, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.25

Tabel 3.25 Variabel Ancaman Produk Pengganti - Kualitas Produk Pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas produk pengganti	Lebih rendah	1

3.4.2.5 Ketersediaan Produk Pengganti

Apabila ketersediaan produk pengganti, mudah didapatkan maka akan meningkatkan ancaman produk pengganti.

Kondisi:

Ketersediaan TV lokal, VCD maupun DVD saat ini begitu banyak. Hal ini terjadi karena begitu banyak permintaan di pasaran, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketersediaan produk pengganti merupakan ancaman terhadap layanan Nexmedia, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.26

Tabel 3.26 Variabel Ancaman Produk Pengganti - Ketersediaan Produk Pengganti

Variable	Indikator	Nilai
Ketersediaan produk pengganti	Produk pengganti tersedia	1

3.4.2.6 Loyalitas Pelanggan

Apabila pelanggan tidak loyal terhadap produk pengganti, maka ancaman terhadap produk pengganti semakin tinggi.

Kondisi:

Dari uraian yang telah disampaikan sebelumnya pada bagian 3.4.1.5 pelanggan memang tidak loyal pada *brand* produk yang ada tetapi untuk tetap menggunakan layanan TV lokal, VCD dan DVD permintaan pelanggan masih cukup tinggi.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa bahwa pelanggan tetap loyal terhadap produk yang ada, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.27.

Tabel 3.27 Variabel Ancaman Produk Pengganti – Loyalitas Pelanggan

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	Loyalitas pelanggan rendah	0

3.4.2.7 Biaya Beralih Pemasok

Apabila biaya beralih pemasok yang dibutuhkan produk pengganti rendah maka akan meningkatkan ancaman terhadap produk pengganti.

Kondisi:

Produk dalam industri televisi berlangganan tidak diberlakukan pembedaan tarif pasang baru. Pelanggan dapat membeli produk *bundling* yang

harganya variatif. Sedangkan untuk mendapatkan layanan TV lokal tidak diperlukan biaya, sedangkan biaya pembelian untuk VCD atau DVD bajakan adalah sekitar Rp. 7.000.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa biaya beralih pemasok untuk menggunakan produk substitusi TV lokal, VCD atau DVD adalah rendah, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.28.

Tabel 3.28 Variabel Ancaman Produk Pengganti – Biaya Beralih Pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1

3.4.2.8 Tekanan Ancaman Produk Pengganti

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.2 ini dapat diketahui produk pengganti memiliki tekanan **HIGH** terhadap layanan Nexmedia seperti terlihat pada Tabel 3.29

Tabel 3.29 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Ancaman Produk Pengganti

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Produk Pengganti	Ada produk pengganti	1
2	Layanan produk pengganti	Fitur layanan produk pengganti lebih tinggi	0
3	Harga produk pengganti	Lebih murah	1
4	Kualitas produk pengganti	Lebih rendah	1
5	Ketersediaan produk pengganti	Produk pengganti tersedia	1
6	Loyalitas pelanggan	Loyalitas pelanggan rendah	0
7	Biaya beralih pemasok pelanggan	Biaya beralih pemasok rendah	1
	PRESENTASE		71,42% HIGH

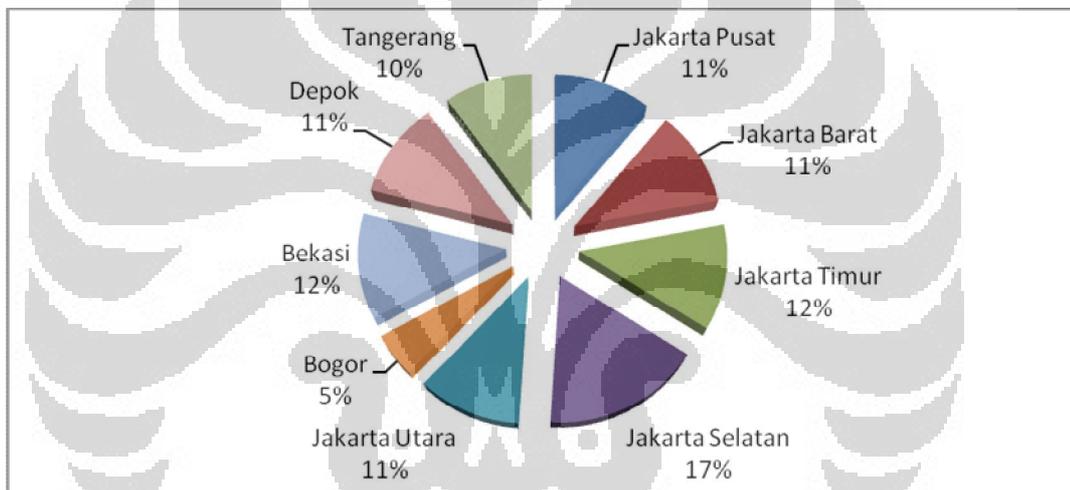
3.4.3 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

3.4.3.1 Pembeli Terpusat

Apabila pembelian didominasi oleh beberapa kelompok pembeli tertentu maka kekuatan tawar menawar pembeli akan mempunyai tekanan yang kuat terhadap industri.

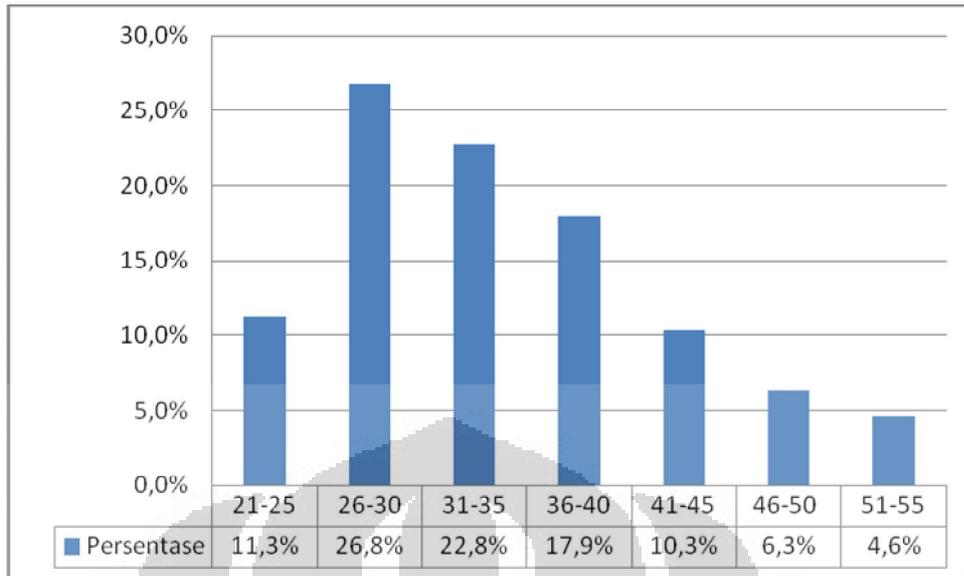
Kondisi:

Nexmedia memiliki *coverage area* di wilayah Jabodetabek sehingga pelanggan sebagai pembeli layanan ini juga tersebar di seluruh wilayah Jabodetabek. Persentase jumlah pelanggan Nexmedia di masing-masing wilayah diilustrasikan pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3 Komposisi Pelanggan Nexmedia per Wilayah [35]

Berdasarkan profil pelanggan Nexmedia didominasi pengguna berusia 26-30 tahun sebesar 26,8 % dan yang terendah berusia 51-55 tahun sebesar 4,6 %, seperti terlihat pada Gambar 3.4.



Gambar 3.4 Komposisi Pelanggan Nexmedia Berdasarkan Umur [35]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembelian layanan Nexmedia tidak dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.30.

Tabel 3.30 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Pembeli Terpusat

Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	- Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	0

3.4.3.2 Kapasitas Pembelian

Apabila pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli maka pembeli lebih selektif dalam menggunakan dananya, maka kekuatan tawar menawar dari pembeli akan mempunyai tekanan yang kuat kepada industri.

Kondisi :

Dari Tabel 3.31 dapat diketahui bahwa dominan biaya yang dikeluarkan pelanggan Nexmedia adalah Rp. 51.000 untuk paket NexKlasik periode 12 bulan, Rp. 68.000 untuk paket NexKlasik periode 6 bulan dan Rp. 85.000 untuk paket NexKlasik periode bulanan.

Tabel 3.31 Pola Pengeluaran Pelanggan Nexmedia Berdasarkan Paket [35]

No.	Jenis Paket	Periode Tagihan			Pelanggan % Paket
		12 Bulan - Hemat 40%	6 Bulan - Hemat 20%	Bulanan	
1	NexKlasik	Rp 51.000/bulan - hanya Rp 612.000	Rp 68.000/bulan - hanya Rp 408.000	Rp 85.000	50%
2	NexKlasik + 1 NexPlus	Rp 69.000/bulan - hanya Rp 828.000	Rp 92.000/bulan - hanya Rp 552.000	Rp 115.000	6%
3	NexKlasik + 2 NexPlus	Rp 87.000/bulan - hanya Rp 1.044.000	Rp 116.000/bulan - hanya Rp 696.000	Rp 145.000	0%
4	NexKlasik + 3 NexPlus	Rp 105.000/bulan - hanya Rp 1.260.000	Rp 140.000/bulan - hanya Rp 840.000	Rp 175.000	0%
5	NexKlasik + NexMovies	Rp 93.000/bulan - hanya Rp 1.116.000	Rp 124.000/bulan - hanya Rp 744.000	Rp 155.000	28%
6	NexKlasik + 1 NexPlus + NexMovies	Rp 111.000/bulan - hanya Rp 1.332.000	Rp 148.000/bulan - hanya Rp 888.000	Rp 185.000	3%
7	NexPremium	Rp 118.000/bulan - hanya Rp 1.416.000	Rp 157.000/bulan - hanya Rp 942.000	Rp 196.000	13%

Sehingga dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembelian layanan Nexmedia tidak dilakukan dalam jumlah besar dan bukan merupakan bagian dari biaya yang besar, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.32.

Tabel 3.32 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Kapasitas Pembelian

Variabel	Indikator	Nilai
Kapasitas pembelian	- Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0

3.4.3.3 Diferensiasi Produk

Apabila produk yang ditawarkan kepada pembeli tidak memiliki diferensiasi, maka pembeli akan mudah mencari pemasok lain dalam industri yang akan menguatkan posisi tawar menawar pembeli.

Kondisi :

Pada sub bab 2.4 pada tabel 2.3 telah dijelaskan jenis-jenis produk yang dimiliki oleh Nexmedia. Jika dibandingkan dengan produk-produk yang dimiliki oleh pesaingnya tidak memiliki diferensiasi yang begitu banyak. Tetapi, dengan menggunakan teknologi *Digital Video Broadcasting Terrestrial (DVB-T)* yang mempunyai keunggulan diantaranya mudah dipasang dan digunakan hanya cukup menggunakan antena *outdoor TV* tanpa menggunakan antena parabola, perangkat STB bisa dipindahkan, dibawa dan dipasang kemana saja sekitar wilayah Jabodetabek sesuai keinginan pelanggan. Sehingga dengan keunggulan teknologi tersebut, membuat masyarakat menjadi tertarik.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa produk yang dibeli dari industri terdiferensiasi, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.33.

Tabel 3.33 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Diferensiasi Produk

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk yang dibeli dari industri	0

3.4.3.4 Biaya Beralih Pemasok

Dengan biaya beralih pemasok yang rendah pembeli dapat berpindah operator jasa televisi berlangganan dengan mudah sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli.

Kondisi:

Rendahnya produk diferensiasi untuk layanan konten program acara antar operator televisi berlangganan di Indonesia akan menyebabkan biaya beralih pemasok yang rendah. Selain itu semakin banyaknya program *bundling* yang disertakan ke dalam penawaran produk televisi berlangganan tersebut juga akan memicu rendahnya biaya beralih pemasok. Dalam industri televisi berlangganan ada tiga jenis *bundling* yang biasa dilakukan, yaitu *channel bundling* adalah

menggabungkan beberapa *channel* ke dalam satu paket ; *package bundling* adalah menawarkan paket tambahan yang dapat diambil dengan syarat mengambil paket utama sebelumnya ; serta *product bundling* adalah menawarkan produk lain seperti koneksi internet ke dalam penawaran produk televisi berlangganan.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk menggunakan layanan dari operator lain dalam industri akan mengeluarkan biaya yang rendah, dengan kata lain biaya beralih pemasok yang dibutuhkan rendah, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.34.

Tabel 3.34 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Biaya Beralih Pemasok

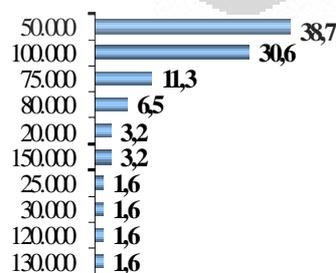
Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1

3.4.3.5 Orientasi Biaya

Apabila pembeli cenderung menekan biaya investasi maka kekuatan tawar menawar pembeli memiliki tekanan yang kuat terhadap industri.

Kondisi:

Kriteria pelanggan cenderung berorientasi pada biaya ketika melakukan pemilihan terhadap layanan televisi berlangganan yang akan digunakan. Berdasarkan hasil survei lembaga riset Mark Plus Insight mengenai perilaku pasar dan pelanggan yang dapat dilihat pada Gambar 3.5 didapatkan hasil bahwa 38,7 % pelanggan memilih berlangganan per bulannya Rp. 50.000 karena alasan tarif yang murah.



Gambar 3.5 Tarif Berlangganan Berdasarkan Keinginan Pelanggan [36]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembeli cenderung menekan biaya televisi berlangganan, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.35.

Tabel 3.35 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Kapasitas Pembelian

Variabel	Indikator	Nilai
Orientasi Biaya	Pembeli cenderung membeli dengan harga yang lebih murah	1

3.4.3.6 Integrasi Balik

Apabila pembeli cenderung melakukan integrasi balik (*backward integration*), maka tekanan dari kekuatan tawar menawar pembeli akan bertambah besar terhadap industri.

Kondisi:

Layanan paket-paket program acara merupakan fitur tambahan yang diberikan Nexmedia kepada pelanggannya, sehingga untuk menggunakan layanan tersebut harus menjadi pelanggan Nexmedia. Untuk menyediakan layanan paket program acara kepada pelanggan, Nexmedia harus menjalin kerjasama dengan *provider* konten internasional maupun konten lokal. Penyediaan paket program acara memerlukan biaya investasi yang cukup besar begitu pula dengan biaya operasionalnya. Karena pembeli layanan Nexmedia adalah pelanggan perorangan maka pembeli tidak dapat menyediakan dan mengelola layanan Nexmedia sendiri.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembeli tidak akan melakukan integrasi balik, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.36.

Tabel 3.36 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Integrasi Balik

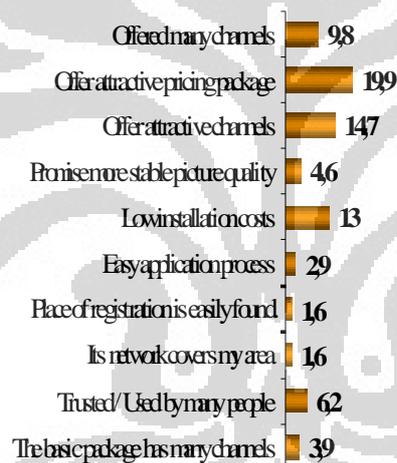
Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi balik	- Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik	0

3.4.3.7 Kualitas Produk

Apabila kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli, maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli.

Kondisi:

Kualitas layanan televisi berlangganan bagi suatu operator sangat penting, karena kualitas yang baik merupakan daya tarik yang untuk meningkatkan minat pembeli agar menjadi pelanggan dari layanan yang di tawarkan oleh operator tersebut. Kualitas yang tidak baik akan membuat pelanggan beralih ke operator lain. Lembaga riset Mark Plus Insight telah melakukan survei untuk mengetahui alasan pelanggan berlangganan televisi berlangganan yang dapat dilihat pada Gambar 3.6.



Gambar 3.6 Alasan Pelanggan Berlangganan Televisi Berlangganan [36]

Dari kondisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pembeli cenderung membeli produk yang berkualitas tetapi harga yang kompetitif, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.37

Tabel 3.37 Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pembeli - Kualitas Produk

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas produk	Pembeli cenderung membeli produk yang berkualitas	1

3.4.3.8 Informasi Produk

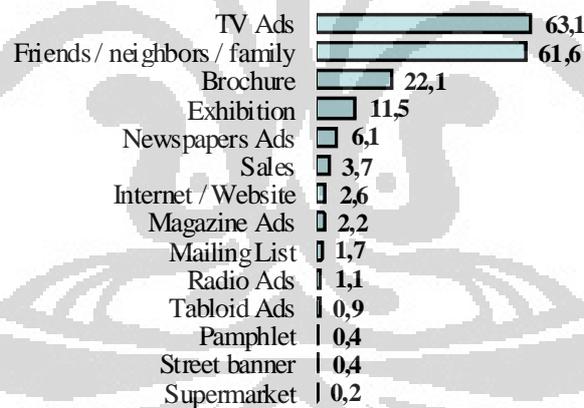
Pembeli yang memiliki informasi lengkap tentang produk seperti harga, kemudahan koneksi, kualitas dan jangkauan akan mudah beralih ke produk lain sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli.

Kondisi :

Banyak media yang digunakan untuk menyampaikan informasi produk televisi berlangganan terhadap pelanggan seperti :

1. Media cetak dan media elektronik
2. Website perusahaan (<http://www.nexmedia.co.id/>)
3. Exhibition
4. *Contact center* (021-29352600)

Pada survei yang dilakukan oleh lembaga Riset Mark Plus Insight, pada Gambar 3.7 ditunjukkan bahwa mayoritas pelanggan mengetahui produk Nexmedia dari media televisi dan informasi dari rekan/teman kerja.



Gambar 3.7 Tingkat Pengetahuan Pelanggan Mengenai Produk Nexmedia [36]

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa pembeli dengan mudah untuk mengetahui informasi mengenai kelebihan dan kekurangan produk operator yang jadi pilihannya dan disimpulkan bahwa pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.38.

Tabel 3.38 Variabel Kekuatan Penawaran Pembeli – Kualitas Produk

Variabel	Indikator	Nilai
Informasi tentang produk	- Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli	1

3.4.3.9 Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.3 ini dapat diketahui kekuatan tawar menawar pembeli memiliki tekanan **MEDIUM** terhadap layanan Nexmedia seperti terlihat pada Tabel 3.39

Tabel 3.39 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Pembeli terpusat	Pembelian produk dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	0
2	Kapasitas pembelian	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0
3	Diferensiasi produk	Kurangnya diferensiasi produk yang dibeli dari industri	0
4	Biaya beralih pemasok	Biaya beralih pemasok rendah	1
5	Orientasi Biaya	Pembeli cenderung membeli dengan harga yang lebih murah	1
6	Integrasi Balik	Pembeli mempunyai keinginan untuk melakukan integrasi balik	0
7	Kualitas produk	Pembeli cenderung membeli produk yang berkualitas	1
8	Informasi produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli	1
	PRESENTASE		50% MEDIUM

3.4.4 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

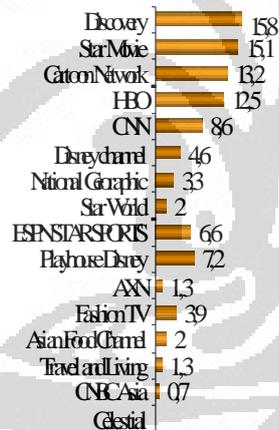
Pemasok di sini adalah perusahaan penyedia konten, perangkat penerima pelanggan.

3.4.4.1 Dominasi Pemasok

Apabila dalam suatu industri didominasi oleh beberapa pemasok yang terpusat biasanya pemasok dapat memaksakan pengaruh yang lebih besar dalam hal harga, kualitas dan syarat penjualan sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok

Kondisi :

Dalam pengoperasian televisi berlangganan sangat tergantung pada luar negeri karena hampir semua materi programnya berasal dari mancanegara, sehingga para operator televisi berlangganan akan dengan mudah dipermainkan para *content provider* dari luar negeri.



Gambar 3.8 Penyedia Konten Luar Negeri [36]

Dari kondisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pemasok didominasi oleh pemasok terpusat, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.40

Tabel 3.40 Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pemasok - Dominasi Terpusat

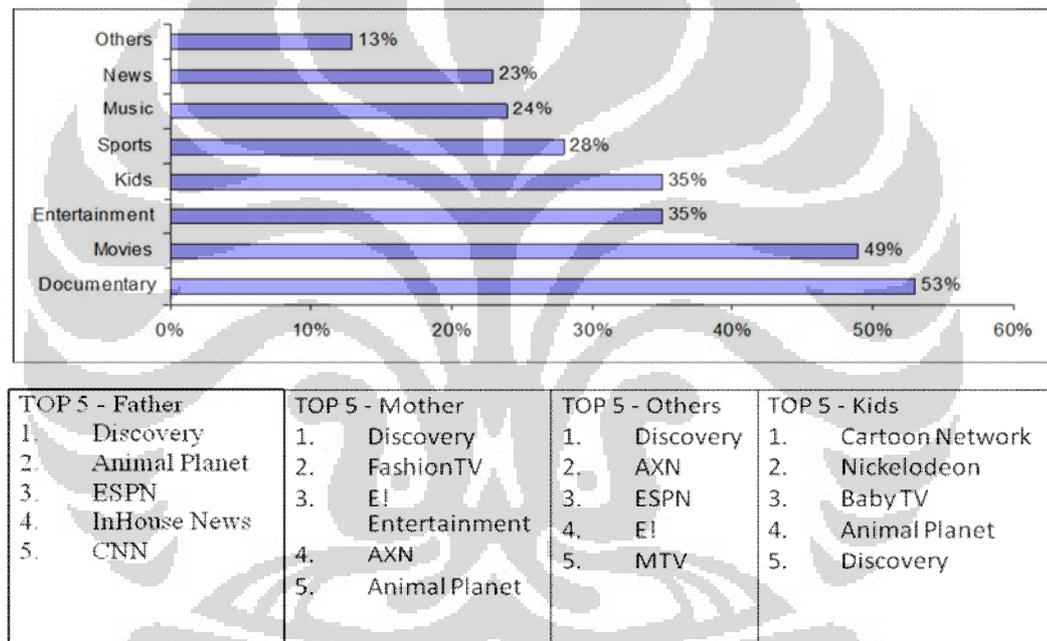
Variabel	Indikator	Nilai
Dominasi pemasok	Dominasi pemasok tinggi	1

3.4.4.2 Produk Pengganti

Apabila tidak terdapat produk pengganti dari pemasok lain maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok terhadap industri.

Kondisi:

Seperti disebutkan sebelumnya bahwa dalam industri televisi berlangganan terdapat banyak pemasok, tetapi konten yang diminati oleh pelanggan hanya itu-itu saja. Operator biasanya akan melakukan kerjasama sesuai dengan kebutuhan masing-masing.



Gambar 3.9 Konten Yang Di Minati Pelanggan [36]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa dalam industri terdapat produk pemasok pengganti, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.41.

Tabel 3.41 Variabel Kekuatan Penawaran Pemasok – Produk Pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	- Terdapat produk pemasok pengganti	1

3.4.4.3 Pasar Pemasok

Apabila industri bukan merupakan satu-satunya pasar bagi pemasok dan bukan pasar yang potensial maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi:

Masih rendahnya penetrasi televisi berlangganan di Indonesia di negara Asia Pasifik seperti pada Gambar 1.2 juga menjadi faktor yang ikut mewarnai segmentasi industri televisi berlangganan di Indonesia. Pasar televisi berlangganan di Indonesia merupakan pasar potensial investasi di sektor industri televisi berlangganan dibanding kawasan lain di dunia dalam jangka pendek dan lima tahun mendatang. Faktor penting yang menjadikan Indonesia sebagai investasi utama adalah karena didukung peningkatan penetrasi pengguna televisi berlangganan. Pada Tabel 3.42 ditunjukkan perkiraan permintaan pasar televisi berlangganan di Indonesia.

Tabel 3.42 Perkiraan Permintaan Pasar Televisi Berlangganan di Indonesia [5]

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
TVHH	('000)	32,098	32,804	33,460	34,329	34,946	35,578	36,289	36,979	37,744	38,384
% Pen./HH	(%)	53.9%	54.4%	55.0%	55.9%	56.4%	57.2%	58.1%	58.9%	59.7%	60.3%
Pay-TV Subs	('000)	660	766	888	1,147	1,765	2,491	3,244	4,011	4,770	5,492
% Pen./TVHH	(%)	2.1%	2.3%	2.7%	3.3%	5.1%	7.0%	8.9%	10.8%	12.6%	14.3%
Cable	('000)	195	225	187	227	250	280	320	370	415	450
DTH	('000)	466	542	701	920	1,508	2,143	2,764	3,401	4,035	4,642
IPTV	('000)	5	20	60	90	120	150
DTT/DF	('000)	3	48	100	150	200	250

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa industri merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok dan industri merupakan pasar yang potensial bagi pemasok, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.43.

Tabel 3.43 Variabel Kekuatan Penawaran Pemasok – Pasar Pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Pasar pemasok	- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok	0
	- Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok	0

3.4.4.4 Kualitas Produk Pemasok

Apabila dalam industri, kualitas produk pemasok sangat penting bagi industri maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pemasok.

Kondisi:

Bagi industri jasa televisi berlangganan, kualitas siaran seperti konten acara disisi pelanggan adalah sangat penting bagi kesinambungan layanan serta kepastian kualitas layanan yang dijanjikan ke pelanggannya. Semakin sering layanan siaran mengalami gangguan karena rendahnya kualitas kinerja perangkat pendukung layanan, maka akan semakin buruk kinerja operator yang berakibat tingginya *churn* pelanggan. Sebaliknya jika kualitas perangkat pendukung memiliki kinerja yang baik, maka operator dapat meyakinkan pelanggan akan realibilitas dan availabilitas dari layanan yang ditawarkan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas produk pemasok berperan sangat penting terhadap kualitas produksi industri penggunaannya dan meningkatkan tekanan variabel kualitas produk pemasok terhadap industri, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.44.

Tabel 3.44 Kekuatan Penawaran Pemasok – Kualitas Produk Pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Kualitas produk pemasok	- Kualitas produk pemasok tinggi dan penting	1

3.4.4.5 Integrasi Maju

Apabila pemasok menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi maju akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok

Kondisi:

Integrasi maju terjadi apabila pemasok yang adalah perusahaan manufaktur perangkat televisi berlangganan berusaha untuk menjadi salah satu penyedia jasa layanan siaran televisi berlangganan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2005 tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Berlangganan pada Pasal 28 mengatur kepemilikan saham yang isinya antara lain :

Pasal 28

- (1) Lembaga Penyiaran Berlangganan didirikan dengan modal awal seluruhnya hanya dimiliki oleh warga negara Indonesia dan/atau badan hukum Indonesia yang seluruh sahamnya dimiliki oleh warga negara Indonesia.
- (2) Lembaga Penyiaran Berlangganan dapat melakukan penambahan dan pengembangan dalam rangka pemenuhan modal yang berasal dari warga negara asing dan/atau badan hukum asing, yang jumlahnya tidak lebih dari 20% (dua puluh perseratus) dari seluruh modal yang ditempatkan dan disetor penuh serta minimum dimiliki oleh dua pemegang saham.
- (3) Pembatasan kepemilikan saham oleh warga negara asing dan/atau badan hukum asing sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan baik langsung maupun tidak langsung.
- (4) Paling sedikit 80% (delapan puluh perseratus) dari saham Lembaga Penyiaran Berlangganan harus tetap dimiliki warga negara Indonesia dan/atau badan hukum Indonesia yang seluruh sahamnya dimiliki oleh warga negara Indonesia.
- (5) Setiap transaksi atas saham Lembaga Penyiaran Berlangganan yang menyebabkan kepemilikan pihak asing melebihi 20% (dua puluh perseratus) dari seluruh modal yang ditempatkan dan disetor penuh wajib dikembalikan ke pagu 20% (dua puluh perseratus) sebagaimana dimaksud pada ayat (2).

Untuk kondisi saat ini dapat disimpulkan bahwa pemasok industri televisi berlangganan di Indonesia sesuai peraturan pemerintah membatasi kepemilikan modal asing di Indonesia, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.45.

Tabel 3.45 Variabel Kekuatan Penawaran Pemasok – Integrasi Maju

Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi maju	- Pemasok melakukan integrasi maju	0

3.4.4.6 Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mendukung masuk dan berkembangnya pemasok akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi:

Guna meningkatkan penetrasi dan pengembangan infrastruktur televisi berlangganan, pemerintah belum pernah melarang masuknya pemasok luar negeri untuk memasarkan produknya di Indonesia. Batasan yang ada hanya merupakan persyaratan teknis alat, perangkat penyiaran dan sertifikasi alat dan perangkat seperti diatur berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2005 tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Berlangganan pada pasal 38 Persyaratan Teknis Alat, Perangkat Penyiaran, dan Sertifikasi Alat dan Perangkat yang isinya antara lain:

- (1) Perangkat transmisi penyiaran yang digunakan atau dioperasikan untuk keperluan penyelenggaraan penyiaran wajib memiliki Standar Nasional dan memenuhi persyaratan teknis sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (2) Dalam hal Standar Nasional Indonesia belum ditetapkan, Menteri menetapkan persyaratan teknis perangkat transmisi yang digunakan.
- (3) Penetapan persyaratan teknis perangkat transmisi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan atas dasar :
 - a. Hasil pengembangan industri, inovasi serta rekayasa teknologi penyiaran, dan telekomunikasi nasional;
 - b. Adopsi standar internasional atau standar regional; atau
 - c. Adaptasi standar internasional atau standar regional.
- (4) Alat dan perangkat penyiaran yang digunakan mengutamakan produksi dalam negeri.

Untuk kondisi tersebut, dapat disimpulkan pemasok mendapat dukungan dari kebijakan pemerintah seperti yang ditabulasikan pada Tabel 3.46

Tabel 3.46 Variabel Kekuatan Tawar Menawar Pemasok - Integrasi Maju

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya produk dari pemasok	1

3.4.4.7 Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.4 ini dapat diketahui kekuatan tawar menawar pemasok memiliki tekanan **MEDIUM** terhadap layanan Nexmedia seperti terlihat pada Tabel 3.47

Tabel 3.47 Hasil Analisis Tekanan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Dominasi pemasok	Dominasi pemasok tinggi	1
2	Produk pengganti	Terdapat produk pemasok pengganti	1
3	Pasar pemasok	- Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok	0
		- Industri bukan merupakan pasar potensial bagi pemasok	0
4	Kualitas produk pemasok	Kualitas produk pemasok tinggi dan penting	1
5	Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0
6	Kebijakan Pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya produk dari pemasok	1
	PRESENTASE		57,14% MEDIUM

3.4.5 Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting

3.4.5.1 Jumlah Pesaing

Apabila jumlah pesaing memiliki jumlah yang seimbang akan meningkatkan kompetisi di antara operator televisi berlangganan.

Kondisi :

Jumlah penyelenggara televisi berlangganan ditunjukkan pada Tabel 1.3 yang terdiri dari 13 operator televisi berlangganan dan tidak semua operator menggunakan teknologi siaran yang sama. *Market share* dan jumlah pelanggan dari masing-masing operator dapat dilihat pada Gambar 1.4 dimana Indovision masih mendominasi *market share* industri televisi berlangganan.

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa pesaing memiliki jumlah yang seimbang dan beragam, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.48.

Tabel 3.48 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting– Jumlah Pesaing

Variabel	Indikator	Nilai
Jumlah pesaing	- Jumlah pesaing yang seimbang	1
	- Pesaing yang beragam	1

3.4.5.2 Pertumbuhan Industri

Apabila pertumbuhan industri televisi berlangganan lamban bahkan cenderung menurun akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi. Setiap perusahaan akan melakukan diversifikasi produk, aliansi, dan pengembangan bisnis baru agar dapat bertahan dan tidak tersingkirkan dari peta persaingan industri.

Kondisi :

Pada Gambar 1.1, terlihat grafik pertumbuhan televisi berlangganan di Indonesia dan dilihat dari teknologi yang digunakan, teknologi yang

menggunakan satelit mengalami pertumbuhan yang signifikan dari tahun ke tahun, sedangkan teknologi yang menggunakan kabel pertumbuhannya relatif stabil dan untuk teknologi yang menggunakan DTT/UHF dan IP baru beroperasi tahun 2011, sehingga pertumbuhannya belum dapat terlihat.

Dari kondisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan industri televisi berlangganan Indonesia mengalami peningkatan, seperti yang seperti ditabulasikan pada Tabel 3.49

Tabel 3.49 Variabel Persaingan Diantara Perusahaan Eksisting-Pertumbuhan Industri

Variabel	Indikator	Nilai
Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri lamban	0

3.4.5.3 Diferensiasi Produk

Apabila dalam suatu industri tidak terdapat diferensiasi produk maka akan meningkatkan persaingan antar pemain yang ada.

Kondisi:

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam layanan televisi berlangganan saat ini tidak terdapat diferensiasi produk yang signifikan tetapi hanya mengandalkan teknologi yang digunakan dalam pengoperasiannya. Untuk penjelasan lebih lengkap dapat melihat sub bab 3.4.3.3 Diferensiasi Produk.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa kurangnya diferensiasi produk dalam industri, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.50.

Tabel 3.50 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting – Diferensiasi Produk

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk	1

3.4.5.4 Biaya Beralih Pemasok

Apabila biaya beralih pemasok rendah, dimana dalam hal ini pesaing eksisting sebagai operator televisi berlangganan, maka tekanan yang diakibatkan dari tekanan persaingan di antara pemain dalam industri ini akan tinggi.

Kondisi :

Sesuai penjelasan pada sub bab 3.4.3.4, dapat diketahui bahwa biaya beralih pemasok rendah, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.51.

Tabel 3.51 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting – Biaya Beralih Pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1

3.4.5.5 Hambatan Pengunduran Diri

Apabila hambatan pengunduran diri tinggi akan membuat tingkat persaingan akan semakin ketat karena perusahaan akan terus bersaing walaupun perolehan laba atas investasi yang dilakukannya rendah bahkan negatif.

Kondisi:

Dalam industri televisi berlangganan diperlukan modal yang cukup besar dan kemampuan tehnikal yang cukup. Penyediaan layanan televisi berlangganan dilakukan melalui investasi CAPEX, maka operator perlu mempertimbangkan jangka waktu yang diperlukan untuk pengembalian modal investasi.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pengunduran diri dari industri bukan merupakan hambatan bagi suatu operator, seperti ditabulasikan pada Tabel 3.52.

Tabel 3.52 Variabel Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting–Hambatan Pengunduran Diri

Variabel	Indikator	Nilai
Hambatan pengunduran diri	- Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	0

3.4.5.6 Tekanan Kekuatan Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting

Berdasarkan pembahasan pada sub bab 3.4.5 ini dapat diketahui bahwa persaingan di antara industri eksisting memiliki tekanan **HIGH** terhadap layanan Nexmedia seperti dapat dilihat pada Tabel 3.53.

Tabel 3.53 Hasil Analisis Kekuatan Persaingan di Antara Perusahaan Eksisting

No	Variabel	Indikator	Nilai
1	Jumlah pesaing	- Jumlah pesaing yang seimbang	1
		- Pesaing yang beragam	1
2	Pertumbuhan industri	- Pertumbuhan industri yang lamban	0
3	Diferensiasi produk	- Kurangnya diferensiasi produk	1
4	Biaya beralih pemasok	- Biaya beralih pemasok rendah	1
5	Hambatan pengunduran diri	- Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	0
PERSENTASE			66,67% HIGH

3.5 Potensi Keunggulan Kompetitif Nexmedia

Daya tarik suatu industri terjadi apabila semua tekanan dalam Porter 5 Forces rendah. Dari analisa yang dilakukan diatas terhadap kelima tekanan dalam Porter 5 Forces yang berperan dalam penentuan kompetitif dalam industri televisi berlangganan diperoleh kondisi seperti diperlihatkan pada Tabel 3.54

Tabel 3.54 Potensi Keunggulan layanan Nexmedia

No	FAKTOR KEKUATAN	NILAI	SKALA
1	Ancaman pendatang baru	71,42 %	HIGH
2	Ancaman produk pengganti	71,42%	HIGH
3	Kekuatan tawar menawar pembeli	50,00%	MEDIUM
4	Kekuatan tawar menawar pemasok	57,14%	MEDIUM
5	Persaingan antar perusahaan eksisting	62,67%	HIGH
TEKANAN KOMPETITIF RATA-RATA			HIGH

BAB 4. ANALISIS KUADRAN LAYANAN NEXMEDIA DENGAN MODEL SWOT, MATRIK INTERNAL EKSTERNAL DAN QSPM

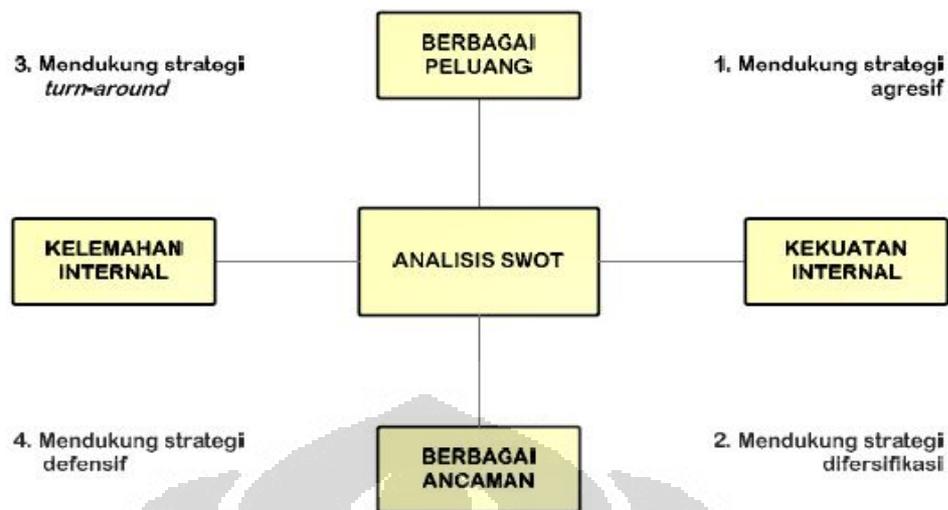
Pada bab 3 telah dilakukan analisis struktural industri sebagai bagian dari analisis eksternal terhadap layanan Nexmedia dengan menggunakan pemodelan Porter 5 *Forces* untuk mengevaluasi potensi kompetitif dari produk tersebut terhadap produk sejenis ataupun penggantinya. Hasil analisis Porter 5 *Forces* menunjukkan bahwa layanan Nexmedia memiliki potensi kompetitif HIGH.

Evaluasi faktor eksternal perlu didukung dengan evaluasi internal suatu perusahaan, karena kombinasi keduanya dapat berpengaruh pada kinerja perusahaan tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis SWOT yang akan membantu untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh Nexmedia sebagai penyelenggara televisi berlangganan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

4.1 Matrik SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats*) adalah suatu alat bantu yang berguna untuk menganalisis situasi perusahaan secara keseluruhan dengan identifikasi berbagai situasi yang dihadapi oleh perusahaan baik internal maupun eksternal, untuk dapat dijadikan masukan bagi proses perumusan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*).

Menurut Zithml dan Bitter [37], analisis SWOT di atas dibagi ke dalam empat kuadran. Masing-masing kuadran memiliki arti khusus dan memberikan arahan terhadap strategi yang akan dilakukan. Adapun strategi yang bisa diterapkan untuk situasi yang terjadi pada setiap kuadran dalam matrik SWOT ditunjukkan oleh Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Analisis SWOT [37]

1. Kuadran 1

Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan internal, sehingga dengan kekuatan yang dimilikinya dapat memanfaatkan peluang yang ada menjadi keuntungan bagi perusahaan. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

2. Kuadran 2

Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun memiliki kekuatan internal. Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus diterapkan adalah dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak dia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan seperti ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

4. Kuadran 4

Situasi ini merupakan situasi yang tidak menguntungkan, dimana perusahaan tersebut mengalami berbagai ancaman dan kelemahan internal. Strategi yang bisa diterapkan saat menghadapi situasi ini adalah dengan bertahan sambil meminimalkan kelemahan internal dan menghindari ancaman sambil mencari peluang yang ada.

4.2 SWOT Layanan Nexmedia

Tujuan analisis SWOT adalah mengidentifikasi faktor kunci internal dan eksternal yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, dengan melihat 2 kategori:

1. Faktor internal : kekuatan dan kelemahan yang dilihat dari sisi internal Nexmedia.
2. Faktor eksternal : peluang dan ancaman yang ditimbulkan dari lingkungan bisnis Nexmedia.

4.2.1 Matrik SWOT Layanan Nexmedia

Matrik SWOT yang terdapat pada Tabel 4.1 memperlihatkan identifikasi faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan layanan Nexmedia. Faktor eksternal dari SWOT layanan Nexmedia berupa peluang dan ancaman ditabulasikan pada Tabel 4.2. Pembahasan dengan model SWOT selanjutnya akan lebih menekankan pada faktor internal, sedangkan faktor eksternal akan mengacu pada hasil pembahasan dengan model Porter 5 *Forces* pada bab 3 sebelumnya.

Tabel 4.1 Faktor Kekuatan dan Kelemahan Layanan Nexmedia

KEKUATAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none">▪ Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja.▪ Menggunakan antena TV biasa▪ Harga produk murah	<ul style="list-style-type: none">▪ Jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek)▪ Memiliki <i>brand</i> yang lemah▪ Jumlah <i>channel</i> tidak banyak

Tabel 4.2 Faktor Peluang dan Ancaman Layanan Nexmedia

PELUANG	ANCAMAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potensi pasar yang cukup luas ▪ Peningkatan edukasi masyarakat terhadap TV berlangganan. ▪ Perkembangan dunia TV berlangganan di Indonesia semakin meningkat. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada substitusi ▪ Persaingan dengan kompetitor eksisting ▪ Persaingan dengan kompetitor baru

Setelah dilakukan identifikasi SWOT terhadap layanan Nexmedia, hasil identifikasi tersebut kemudian dikonfirmasi dengan justifikasi manajemen yang diperoleh dengan cara melakukan survei melalui kuesioner baik dengan konfirmasi email, lisan, maupun pembicaraan melalui telepon.

Hasil survei akan digunakan untuk menghitung *rating* dan bobot dari setiap faktor yang dianggap sebagai bagian dari SWOT Nexmedia. Responden terdiri dari 15 orang yang merupakan manajemen di lingkungan Nexmedia. Komposisi responden adalah : 2 orang Direksi, 4 orang Manager dan 5 orang Supervisor, 4 orang Staff

Posisi kuadran untuk strategi SWOT di atas dapat dihitung menggunakan kombinasi *rating* dan bobot, dimana untuk *rating* digunakan prinsip sebagai berikut:

- 0 : Sangat tidak setuju jika isu tidak relevan dengan kondisi saat ini
- 1 : Tidak setuju jika isi tidak relevan dengan kondisi saat ini
- 2 : Ragu – ragu jika isu tidak dapat dijustifikasi
- 3 : Setuju jika isu relevan dengan kondisi saat ini
- 4 : Sangat setuju jika isu relevan dengan kondisi saat ini

Sedangkan bobot dihitung menggunakan formulasi berikut:

$$\text{Nilai}_{(\text{kelebihan-kelemahan})} = \sum_{S_o}^{S_n} \text{bobot}(S_n) \times \text{rating}(S_n) + \sum_{W_o}^{W_n} \text{bobot}(W_n) \times \text{rating}(W_n) \dots \dots \dots (4.1)$$

$$\text{Nilai}_{(\text{peluang-tan tan gan})} = \sum_{O_n} \text{bobot}(O_n) \times \text{rating}(O_n) + \sum_{T_n} \text{bobot}(T_n) \times \text{rating}(T_n) \dots\dots\dots(4.2)$$

dimana

$$\text{bobot} = \frac{\text{bobot}_{\text{questioner}}}{\sum_n \text{bobot}_{\text{questioner}_n}} \dots\dots\dots(4.3)$$

Bobot kuesioner adalah sebagai berikut:

- 1 : Isu yang disampaikan sangat tidak penting
- 2 : Isu tidak penting
- 3 : Isu penting
- 4 : Isu sangat penting

4.3 Analisis SWOT

4.3.1 Kekuatan (Strength)

Parameter kekuatan layanan Nexmedia terdiri dari mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja, menggunakan antena TV biasa dan harga produk murah.

4.3.1.1 Mudah Di Pasang Sendiri Dan Bisa Dibawa Kemana Saja

Dalam menggunakan layanan Nexmedia sangat mudah dalam memasang yang dapat dilakukan oleh siapa saja. Pemasangan tersebut semudah memasang perangkat DVD yang hanya menghubungkan kabel audio video dari *Set-Top-Box* ke soket TV. Dan juga praktis bisa dipindahkan dari ruangan ke ruangan yang lain bahkan dari rumah ke rumah.

4.3.1.2 Menggunakan Antena TV Biasa

Teknologi yang digunakan oleh Nexmedia adalah Digital Video Broadcasting Terrestrial (DVB-T). Sistem DVB-T, merupakan sistem penyiaran langsung dari pemancar bumi (terrestrial) ke pelanggan di rumah. Fungsi pemancar bumi adalah untuk mentransmisikan data yang telah dimodulasi menjadi gelombang VHF/UHF untuk dipancarkan menggunakan antena pemancar, sehingga disisi pelanggan dibutuhkan antena TV sebagai penerima siaran.

4.3.1.3 Harga Produk Murah

Berdasarkan data pada tabel 3.1 sampai dengan tabel 3.13 tentang paket dasar *channel* pada masing-masing operator televisi berlangganan, maka Nexmedia memiliki harga paket dasar yang murah dibandingkan dengan operator televisi berlangganan yang lain.

4.3.2 Kelemahan (Weakness)

Parameter kelemahan Nexmedia terdiri dari jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek), memiliki *brand awareness* yang rendah, jumlah *channel* tidak banyak dan kurangnya diferensiasi produk.

4.3.2.1 Jangkauan Wilayah Terbatas

Jangkauan siaran Nexmedia saat ini hanya wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi. Dengan memiliki cakupan area yang terbatas, maka akan mengalami kesulitan dalam meningkatkan pertumbuhan pelanggannya di kota-kota lainnya di Indonesia.

4.3.2.2 Brand Yang Masih Lemah

Nexmedia mulai meluncurkan layanan televisi berlangganan pada November 2011. Penggunaan *brand name* tersebut belum banyak di ketahui oleh masyarakat di Jabodetabek dikarenakan baru beroperasi.

4.3.2.3 Jumlah Channel Tidak Banyak

Berdasarkan data pada tabel 2.1 tentang parameter DVB-T bitrate (Mbit/s) dan tabel 2.2 tentang nilai bitrate per channel dan parameter maka dapat diketahui jumlah total *channel* Nexmedia berjumlah 33 channel. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya paket tambahan dibandingkan dengan operator televisi berlangganan lainnya.

4.3.3 Peluang (Opportunity)

Parameter peluang Nexmedia adalah potensi pasar yang cukup luas, peningkatan edukasi masyarakat terhadap TV berlangganan dan perkembangan dunia TV berlangganan di Indonesia semakin meningkat.

4.3.3.1 Potensi Pasar Yang Cukup Luas

Industri televisi berlangganan merupakan lahan yang menjanjikan. Hal ini dikarenakan jumlah lebih dari 40 juta rumah tangga Indonesia yang memiliki perangkat penerima siaran televisi, baru kurang dari 3% nya yang telah menggunakan layanan TV berlangganan.

4.3.3.2 Peningkatan Edukasi Masyarakat Terhadap TV Berlangganan

Meningkatnya kebutuhan masyarakat akan hiburan yang tidak membosankan dan berkualitas serta meningkatnya kecerdasan masyarakat dalam memilih tayangan-tayangan yang menurut mereka bagus, sehingga dapat mengubah pola pikir masyarakat Indonesia tentang TV berlangganan bahwa TV berlangganan jauh lebih mahal dibanding dengan televisi *free to air* yang biasa ditonton sehari-hari harus dihilangkan. Biaya yang sedikit lebih mahal tetapi memperoleh kualitas yang jauh di atasnya adalah pola yang harus ditanamkan mulai dari sekarang.

4.3.3.3 Perkembangan TV Berlangganan di Indonesia Semakin Meningkat

Berdasarkan Tabel 3.42 pada tahun 2007 hingga tahun 2011 mengalami peningkatan pertumbuhan pelanggan, begitu juga perkiraan pada 5 tahun ke depan juga mengalami hal yang sama.

4.3.4 Ancaman (Threat)

Faktor eksternal yaitu ancaman pada tabel 4.2 telah dibahas pada bab 3. Dari pembahasan sebelumnya dapat diketahui bahwa adanya produk substitusi dengan harga yang relatif lebih murah, persaingan dengan operator eksisting, serta pendatang baru dengan membawa diferensiasi produk.

4.3.5 Justifikasi Manajemen Terhadap SWOT Layanan Nexmedia

4.3.5.1 Matrik SWOT Kuadran

Berdasarkan hasil survei dan kombinasi analisis eksternal pada bab 3 dengan mendefinisikan *rating* tersendiri, yaitu bagi faktor eksternal yang terkait dengan persaingan industri bernilai 4 (*high*), terkait dengan pembeli dan pemasok bernilai 3 (*medium*), serta yang terkait dengan substitusi bernilai 1 (*low*), maka diperoleh kuadran SWOT internal dan eksternal seperti pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4.

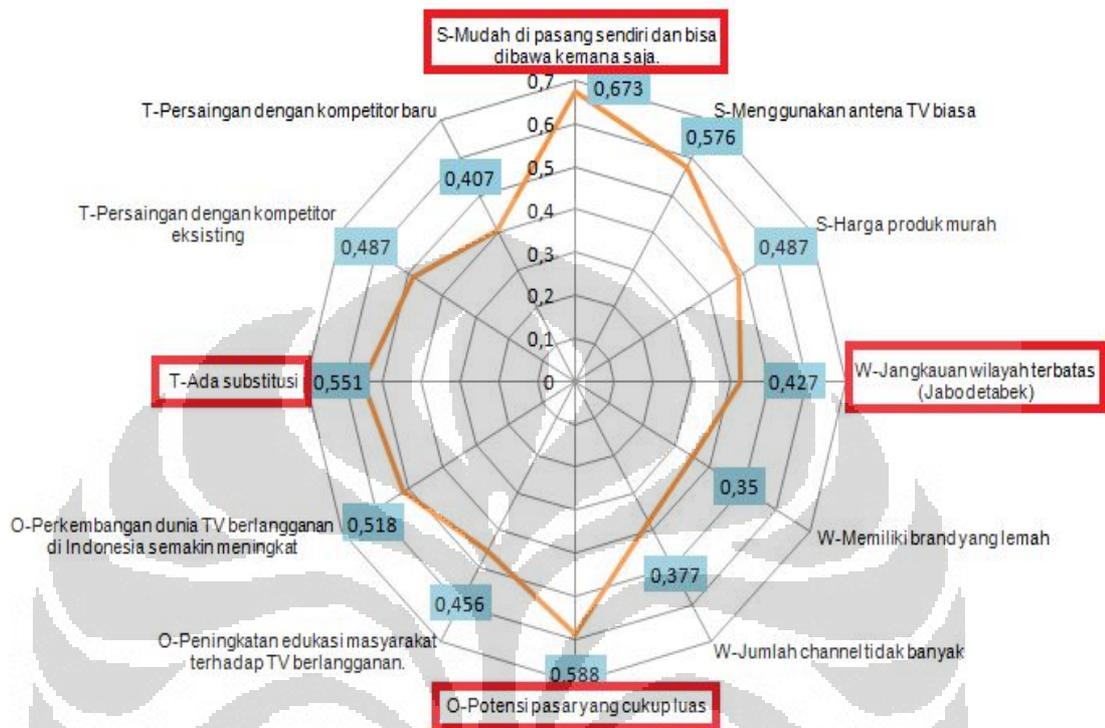
Tabel 4.3 Faktor Kekuatan Bisnis (internal)

NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS (INTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
KEKUATAN				
1	Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja.	3,467	0,194	0,673
2	Menggunakan antena TV biasa	3,133	0,184	0,576
3	Harga produk murah	2,867	0,170	0,487
Sub Total				1,736
KELEMAHAN				
1	Jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek)	2,667	0,160	0,427
2	Memiliki <i>brand</i> yang lemah	2,467	0,142	0,350
3	Jumlah <i>channel</i> tidak banyak	2,533	0,149	0,377
Sub Total				1,154
Total Faktor Kekuatan Bisnis (Internal)				2,890

Tabel 4.4 Faktor Daya Tarik Industri (eksternal)

NO	FAKTOR DAYA TARIK INDUSTRI (EKSTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
PELUANG				
1	Potensi pasar yang cukup luas	3,267	0,180	0,588
2	Peningkatan edukasi masyarakat terhadap TV berlangganan.	2,867	0,159	0,456
3	Perkembangan dunia TV berlangganan di Indonesia semakin meningkat	3,067	0,169	0,518
Sub Total				1,562
ANCAMAN				
1	Ada substitusi	3,133	0,176	0,551
2	Persaingan dengan kompetitor eksisting	2,933	0,166	0,487
3	Persaingan dengan kompetitor baru	2,733	0,149	0,407
Sub Total				1,445
Total Faktor Daya Tarik Industri (Eksternal)				3,007

Bila perolehan nilai pada kedua Tabel di visualisasikan pada grafik diperoleh situasi seperti pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Visualisasi SWOT Nexmedia

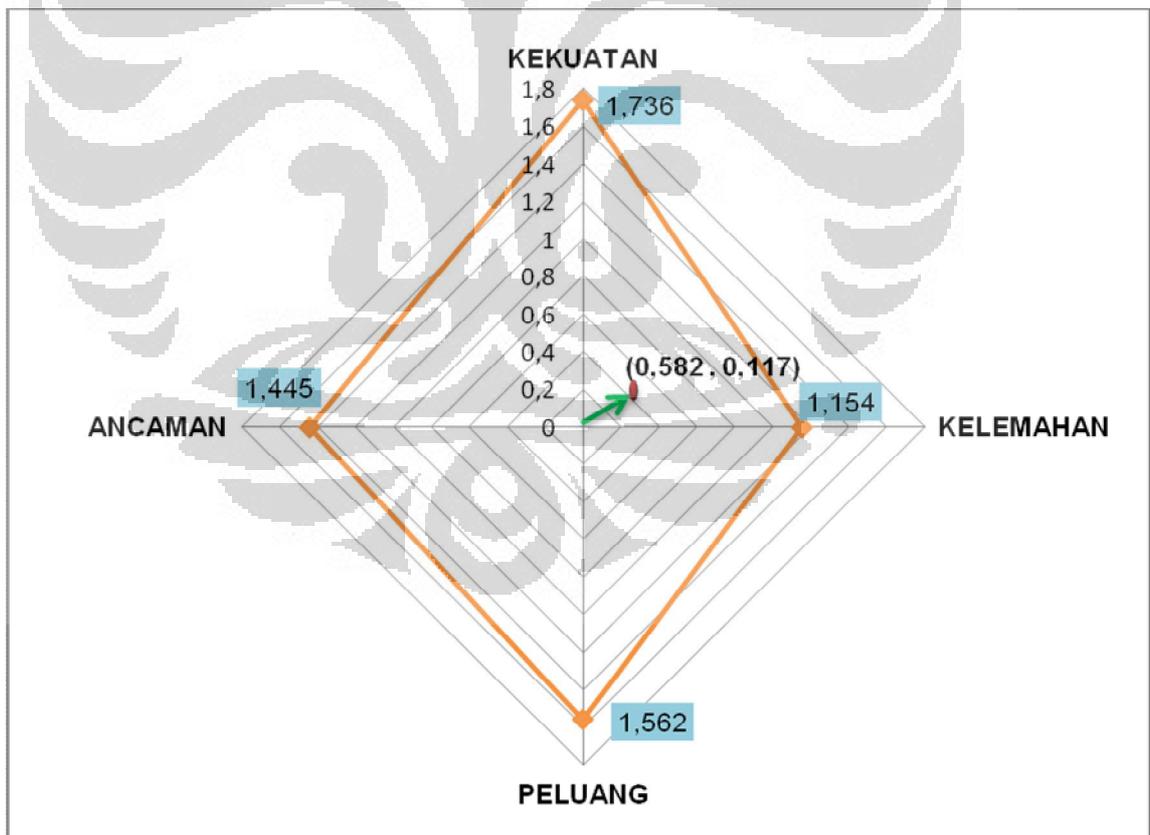
Pada Gambar 4.2 diatas dapat dianalisis faktor dominan didalam SWOT Nexmedia sebagai berikut:

1. Matrik Kekuatan : "Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja" merupakan faktor kekuatan Nexmedia.
2. Matrik Kelemahan : "Jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek)" menjadi faktor kelemahan yang dominan bagi Nexmedia.
3. Matrik Peluang : "Potensi pasar yang cukup luas" masih merupakan peluang yang dominan bagi bisnis Nexmedia.
4. Matrik Ancaman : "Ada substitusi" merupakan ancaman dominan yang dihadapi oleh Nexmedia.

Tabulasi matriks SWOT layanan Nexmedia yang digunakan dalam tesis ini menghasilkan rasio faktor "Kekuatan-Kelemahan" : "Peluang -Ancaman", seperti di tunjukkan pada Gambar 4.3

$$\begin{aligned} \text{Nilai Matriks Evaluasi Internal} &= \text{Total Kekuatan} - \text{Total Kelemahan} \\ &= 1,736 - 1,154 \\ &= 0,582 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Nilai Matriks Evaluasi Eksternal} &= \text{Total Peluang} - \text{Total Ancaman} \\ &= 1,562 - 1,445 \\ &= 0,117 \end{aligned}$$



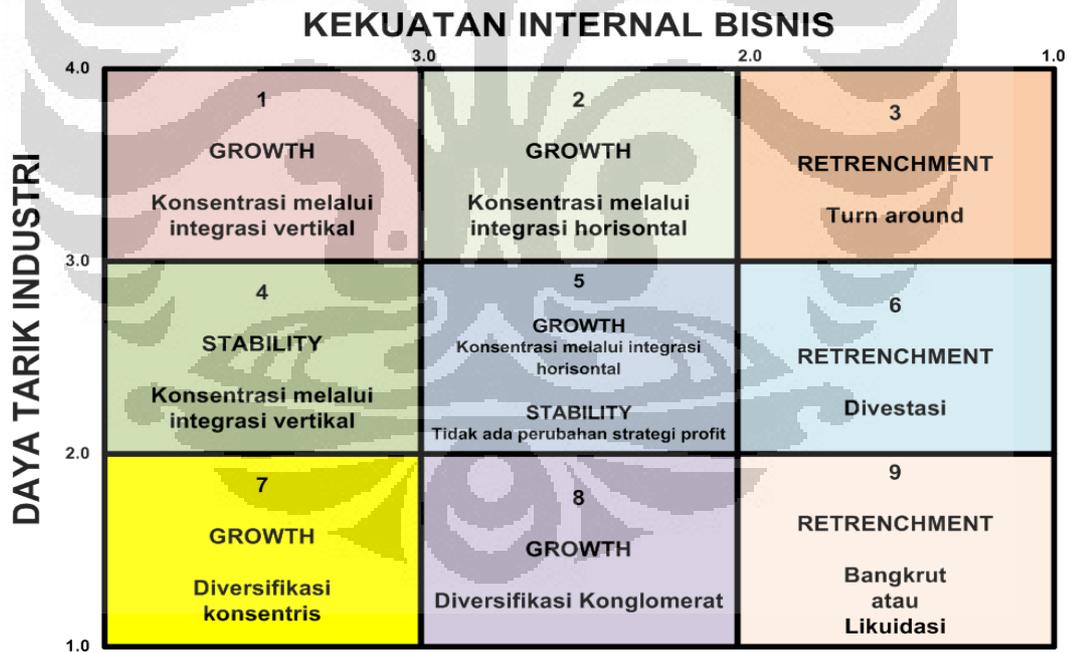
Gambar 4.3 Kuadran SWOT Nexmedia

Dari Gambar 4.3 terlihat posisi SWOT Nexmedia berada pada kuadran 1, yang berarti bahwa Nexmedia melakukan strategi pertumbuhan agresif dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada, dengan tetap memperhatikan faktor kelemahan dan ancaman yang ada.

4.3.5.2 Matrik IE (Internal Eksternal)

Matriks Internal eksternal merupakan pengembangan dari model General Electric (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang harus dihadapi, dengan memanfaatkan data yang didapatkan dari hasil SWOT. Tujuan penggunaan data ini adalah untuk pilihan memperoleh strategi bisnis yang lebih detail.

Pemodelan strategi bisnis perusahaan menggunakan matriks internal eksternal seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.4



Gambar 4.4 Model Strategi dengan Matrik Internal-eksternal [37]

Pemodelan strategi internal-eksternal tersebut digunakan untuk mengidentifikasi sembilan sel yang digunakan untuk penentuan strategi perusahaan, namun pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dibagi menjadi 3 bagian besar strategi utama yaitu :

1. Strategi bertumbuh (*Growth Strategy*) yaitu strategi yang menitikberatkan pada pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau diversifikasi (sel 7 dan 8)
2. Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*) yaitu strategi yang melanjutkan strategi yang sudah ada dan dijalankan, tanpa mengubah arah strategi (sel 4 dan 5)
3. Strategi Pengurangan (*Retrenchement Strategy*) yaitu Strategi untuk memperkecil usaha yang sedang dijalankan perusahaan.

Adapun tahapan yang dilakukan untuk menentukan sel matriks internal eksternal yang paling sesuai dengan menggunakan matrik SWOT adalah sebagai berikut:

1. Rating diberikan untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat setuju) jika isunya paling relevan dengan kondisi yang disampaikan dalam kuesioner, sampai dengan 0 (sangat tidak setuju) jika isu yang disampaikan paling tidak relevan. Berbeda dengan rating yang diberikan pada analisis kuadran, pemberian rating untuk faktor kekuatan dan peluang bersifat positif, dimana peluang/kekuatan yang paling relevan dengan kondisi saat ini diberikan rating yang paling besar, sebaliknya jika peluang/kekuatan paling tidak relevan dengan kondisi saat ini diberikan rating yang paling kecil. Pemberian rating ancaman/kelemahan adalah kebalikannya, semakin besar ancaman / kelemahan yang dihadapi maka nilai yang diberikan semakin kecil.
2. Bobot juga diberikan pada masing-masing faktor, semakin besar nilainya maka dianggap semakin penting isunya
3. Menjumlahkan nilai pembobotan untuk memperoleh nilai total yang akan menunjukkan kondisi dari sisi internal.

Perhitungan matriks IE menghasilkan faktor kekuatan bisnis (internal) dan faktor daya tarik industri (eksternal) seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.5 dan 4.6

Tabel 4.5 Faktor Kekuatan Bisnis (Internal) Matriks IE

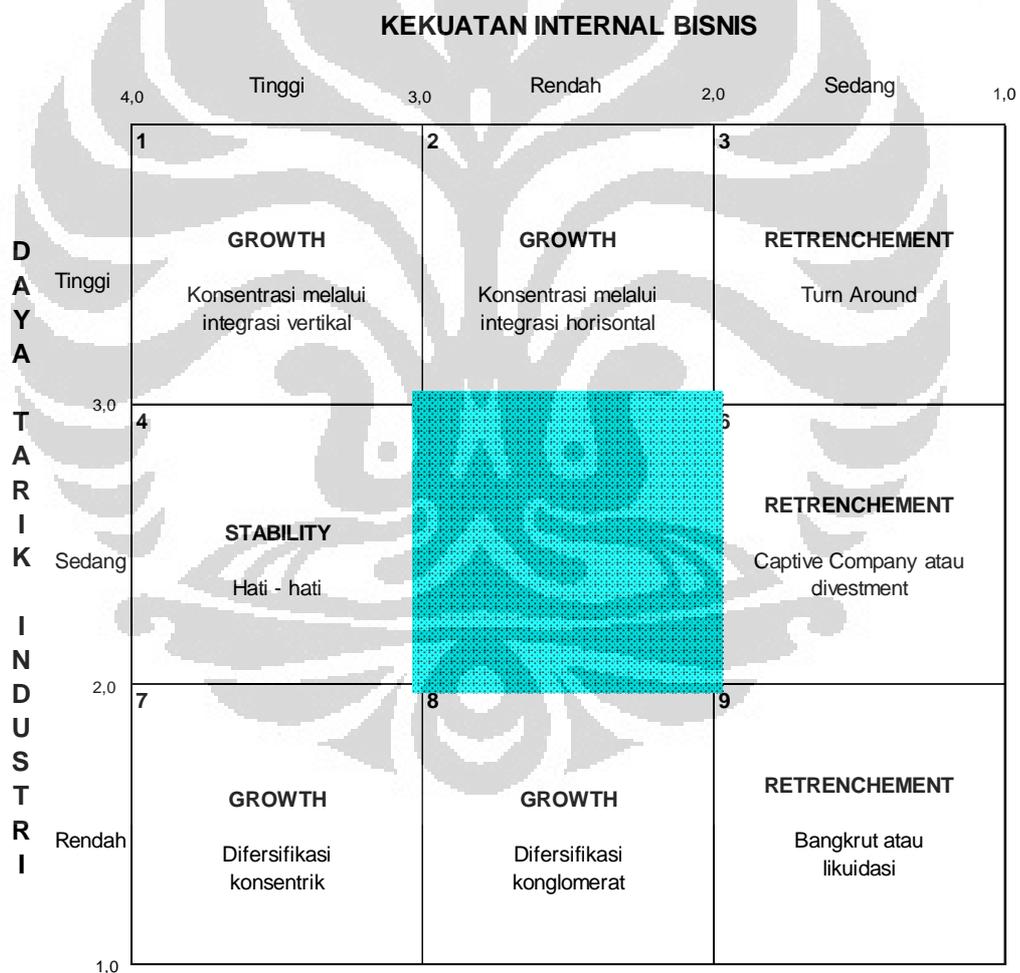
NO	FAKTOR KEKUATAN BISNIS (INTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
KEKUATAN				
1	Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja.	3,467	0,194	0,673
2	Menggunakan antena TV biasa	3,133	0,184	0,576
3	Harga produk murah	2,867	0,170	0,487
Sub Total				1,736
KELEMAHAN				
1	Jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek)	1,333	0,160	0,213
2	Memiliki <i>brand</i> yang lemah	1,533	0,142	0,218
3	Jumlah <i>channel</i> tidak banyak	1,467	0,149	0,219
Sub Total				0,650
Total Faktor Kekuatan Bisnis (Internal)				2,386

Tabel 4.6 Faktor Daya Tarik Industri (eksternal) untuk Matrik IE

NO	FAKTOR DAYA TARIK INDUSTRI (EKSTERNAL)	RATING	BOBOT	NILAI
PELUANG				
1	Potensi pasar yang cukup luas	3,267	0,180	0,588
2	Peningkatan edukasi masyarakat terhadap TV berlangganan.	2,867	0,159	0,456
3	Perkembangan dunia TV berlangganan di Indonesia semakin meningkat	3,067	0,169	0,518
Sub Total				1,562
ANCAMAN				
1	Ada substitusi	0,867	0,176	0,153

2	Persaingan dengan kompetitor eksisting	1,067	0,166	0,177
3	Persaingan dengan kompetitor baru	1,267	0,149	0,189
Sub Total				0,519
Total Faktor Daya Tarik Industri (Eksternal)				2,081

Berdasarkan hasil yang didapat melalui matriks IE maka didapat rasio internal: eksternal = 2,386 : 2,081. Dengan hitungan ini maka didapat layanan Nexmedia berada pada sel 5 yaitu strategi bertumbuh dengan integrasi horisontal dan tidak ada perubahan strategi profit. Posisi dalam sel dapat ditunjukkan pada Gambar 4.5.

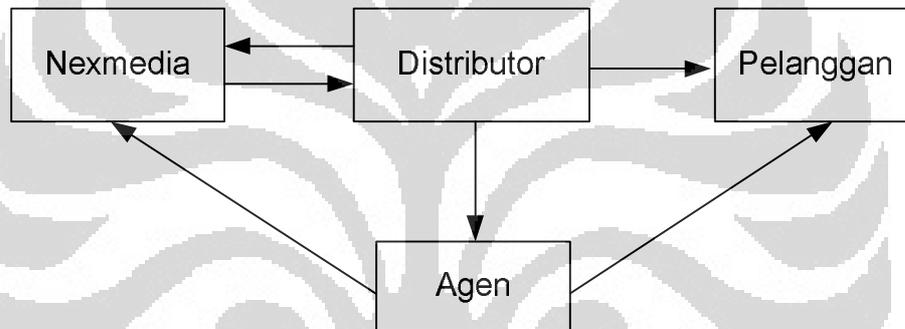


Gambar 4.5 Matriks Internal Eksternal Nexmedia

Posisi pada Sel 5 memberikan alternatif strategi yaitu Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk [38].

Langkah strategi yang harus dilakukan Nexmedia adalah sebagai berikut :

1. Strategi Penjualan dan distribusi dilakukan dengan tingkatan distributor dan agen. Fungsi dari kedua saluran distribusi tersebut terletak pada cakupan wilayah penjualan dimana distributor akan membawahi beberapa agen dalam satu wilayah dan agen berfungsi melakukan penjualan langsung ke pelanggan. Distributor dapat saja melakukan penjualan kepada pelanggan dalam skala besar seperti ke apartemen.



Gambar 4.6 Model Distribusi Set Top Box dan Smartcard [16]

Hubungan antara distributor dengan perusahaan memiliki hubungan dalam hal laporan perkembangan agen dan pelanggan, permintaan aktivasi serta penggantian sejumlah *smart card*, sedangkan perangkat *Set Top Box* bila terjadi kerusakan pada pelanggan akan menjadi kewenangan dari distributor. Demikian pula antara perusahaan dengan agen memiliki hubungan hanya pada aktivasi pelanggan, sedangkan hubungan antara agen dan distributor terutama pada perangkat *Set Top Box*.

Dalam melaksanakan strategi ini peran para distributor dan agen sangat penting, karena para distributor dan agen sebagai ujung tombak yang langsung berhadapan dengan pelanggan. Dasar-dasar utama untuk memperkenalkan masyarakat mengenai produk Nexmedia adalah sebagai berikut :

- a. *Telemarketing*, pemasaran melalui telepon dengan berdasar pada *database* calon pelanggan yang di peroleh dari berbagai sumber lewat kajian.
- b. *Public Relation*, mempersiapkan dan mengatur arus informasi kepada masyarakat yang berkenan dengan arah, tujuan, aktifitas, pelanggan dan manfaat layanan Nexmedia.
- c. *Service Point*, bekerja sama dengan *service point* para distributor dan agen dalam hal pelayanan seperti informasi layanan, pembayaran, pendaftaran, pencabutan, pengaduan dan sebagainya.
- d. Promosi, bekerja sama dengan institusi berita seperti TV, surat kabar, radio, dan media publik lain untuk mempromosikan layanan Nexmedia kepada masyarakat. Selain itu adalah melalui penyewaan ruang sementara atau *exhibition* ditempat-tempat keramaian seperti pusat-pusat perbelanjaan atau pada suatu acara pameran seperti diperkantoran dan lain-lain.
- e. *Direct mail*, melakukan pengiriman surat, *e-mail* atau brosur ke calon pelanggan yang cukup potensial. *Direct mail* juga dipergunakan untuk memberitahukan kepada pelanggan mengenai tambahan program acara baru atau kalau ada program potongan harga untuk program eksklusif. *Direct mail* juga dapat dilakukan oleh *Conditional Access System (CAS)* dan *Business Support System (BSS)*. CAS dan BSS dapat menyampaikan informasi kepada pelanggan secara individu maupun secara kelompok. Dimana dengan kedua sistem tersebut unit bisnis dapat menyediakan informasi yang spesifik kepada tiap pelanggan sesuai dengan karakteristik yang dimiliki masing-masing secara on air dengan tidak mengganggu program yang sedang di tonton.
- f. *Internet Website (Office)*

Situs *website* merupakan sarana promosi yang efektif dan akan semakin berpengaruh dimasa yang akan datang. Situs ini akan memuat segala informasi terbaru tentang perusahaan maupun informasi umum lainnya.

- g. Konsep *inbound* yaitu sebuah konsep pemasaran baru yang fokus pada pengembangan internet/digital marketing dengan tiga kategori pengembangan antara lain *content marketing*, *search engine marketing*, dan *social media*

strategy. Ketiga hal ini merupakan sebuah solusi untuk perusahaan untuk bersaing dan berhasil di era digital.

2. Pengembangan jenis layanan Nexmedia baru agar tercipta diferensiasi layanan Nexmedia terhadap operator lainnya adalah sebagai berikut :

a. Melakukan kerjasama dengan Screenplay Productions yang merupakan sebuah rumah produksi sinetron di Indonesia. Screenplay Productions didirikan pada tahun 2010 di Jakarta yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Elang Mahkota Teknologi begitu juga dengan Nexmedia. Saat ini acara hiburan termasuk sinetron kualitasnya dinilai buruk ternyata sinetron tetap menarik minat pemirsa.

b. Menjalinkan kerjasama dengan SCTV sebagai pemegang hak siar liga champion musim 2013-2015. Olahraga tersebut paling digemari oleh masyarakat dunia bahkan di Indonesia. Turnamen yang di selenggarakan oleh UEFA ini bahkan pada saat menyelenggarakan final Liga Champion 2011 di tonton lebih dari 300 juta orang yang menonton final tersebut. Dalam proses kerjasama nanti tidak akan mengalami kesulitan yang berarti dikarenakan mempunyai latar belakang sama yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Elang Mahkota Teknologi.

3. Pengembangan dan perbaikan terhadap produk eksisting perlu dilakukan diantaranya menyediakan konten *sport* seperti ESPN dan Star Sport yang banyak diminati oleh pelanggan. Untuk menambah konten tersebut, maka Nexmedia melakukan peningkatan performansi teknologi yaitu dengan teknologi DVB-T2.

Pemilihan parameter yang digunakan berhubungan dengan jumlah kapasitas Bitrate (Mbit/s) dan biaya investasi teknologi seperti pada Tabel 4.7 dan Tabel 4.8

Tabel 4.7 Parameter DVB-T2 Bitrate (Mbit/s) [13]

Modulation	Code rate	Absolute maximum bit-rate		
		Bitrate Mbit/s	Frame length L_F	FEC blocks per frame
QPSK	1/2	7,49255	62	52
	3/5	9,003747		
	2/3	10,01867		
	3/4	11,27054		
	4/5	12,02614		
16-QAM	1/2	15,03743	60	101
	3/5	18,07038		
	2/3	20,10732		
	3/4	22,6198		
	4/5	24,13628		
64-QAM	1/2	22,51994	46	116
	3/5	27,06206		
	2/3	30,11257		
	3/4	33,87524		
	4/5	36,1463		
256-QAM	1/2	30,08728	68	229
	3/5	36,15568		
	2/3	40,23124		
	3/4	45,25828		
	4/5	48,29248		
	5/6	50,34524		

Tabel 4.8 Biaya Investasi DVB-T2 [12]

No.	Deskripsi	Satuan	Jumlah Satuan	Harga/satuan (USD)	Jumlah (USD)
	Transmision				
1	Pemancar DVB-T	Unit	1	\$ 600.000	\$ 600.000
2	Antenna System	Unit	1	\$ 58.000	\$ 58.000
3	Feeder Cable	Unit	1	\$ 46.000	\$ 46.000
	Headend Hardware Equipments				
1	Satellite Dish Receiver (Fixed, 4.5 m)	Unit	10	\$ 8.500	\$ 85.000
2	Satellite Dish Receiver (Motorized, 4.5 m)	Unit	1	\$ 17.000	\$ 17.000
3	Free To Air Professional Satellite Receiver	Unit	9	\$ 2.500	\$ 22.500
4	Scrambled Professional Satellite Receiver	Unit	39	\$ 5.000	\$ 195.000
5	A/V Distributor Amplifier for 36 channel	Set	2	\$ 21.000	\$ 42.000
6	Audio Video Matrix Router (32x32)	Unit	2	\$ 20.500	\$ 41.000
7	DVB-ASI Matrix Router (64x64)	Unit	1	\$ 25.000	\$ 25.000
8	MPEG-4 Encoder	Unit	48	\$ 20.000	\$ 960.000
9	Multiplexer MPEG-4 Encoder	Unit	4	\$ 17.000	\$ 68.000
10	Conditional Access System Server	Unit	1	\$ 18.000	\$ 18.000
11	Business Support Server	Unit	1	\$ 150.000	\$ 150.000
12	LAN Switch/Hub 24 port	Unit	2	\$ 500	\$ 1.000
13	Digital Signal Monitoring System	Set	1	\$ 9000	\$ 9000
14	Broadcast Monitoring System	Set	1	\$ 100.000	\$ 100.000

	Headend Software				
1	Conditional Access System	Set	1	\$ 350.000	\$ 350.000
2	Business Support System	Set	1	\$ 200.000	\$ 200.000
	User				
1	Pelanggan	Unit	1	\$ 200	\$ 150
TOTAL					\$ 2.987.500

Berdasarkan Tabel 4.7 tersebut, maka jumlah *channel* mengalami peningkatan sebanyak lima *channel* masing-masing frekuensi, sehingga total *channel* Nexmedia yang didapat sebanyak 48 *channel*. Dengan kondisi tersebut penawaran paket tambahan atau *package bundling* bervariasi sehingga dapat menarik pelanggan.

4.4 Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)

Dari alternatif strategi diatas, perlu dilakukan pemilihan strategi yang paling menarik dan memungkinkan untuk dilakukan. Pemilihan strategi ini dilakukan dengan menggunakan metode QSPM.

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan penting (utama) eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya [38]. QSPM menggambarkan secara kuantitatif setiap alternatif strategi yang dapat dipilih.

Tahapan-tahapan yang dilakukan untuk mengembangkan QSPM [38]:

1. Membuat faktor-faktor penting (utama) dari peluang dan ancaman eksternal dan kekuatan dan kelemahan internal
2. Memberikan bobot pada setiap faktor
3. Memasukkan alternatif strategi yang didapat dari analisa sebelumnya
4. Menghitung skor daya tarik (*Attractive Score-AS*), yang diidentifikasi sebagai daya tarik relatif dari setiap strategi.
5. Menghitung total skor daya tarik (*Total Attractive score-TAS*) yang didapat dari perkalian antara bobot dan skor daya tarik dari setiap faktor.

6. Menjumlahkan seluruh daya tarik total (TAS) dari setiap faktor untuk mendapatkan total nilai Strategi. Strategi yang mempunyai total nilai paling besar adalah Strategi yang paling menarik.

Untuk menentukan nilai bobot dan rating, dilakukan melalui justifikasi manajemen dimana :

- Bobot : pembobotan dari 0 (tidak penting) sampai 1 (sangat penting)

- Pemingkatan (AS=Attractive Score) dari 1 sampai dengan 4

- o 1 = Tidak memiliki daya tarik
- o 2 = Daya Tarik Rendah
- o 3 = Daya Tarik Sedang
- o 4 = Daya Tarik Tinggi

7. Pemingkatan dilakukan untuk item-item yang paling menarik saja, dan jika pemingkatan tidak dilakukan untuk satu pilihan strategi, maka strategi lain juga tidak diberikan pemingkatan.

Untuk menentukan bobot dan rating didapatkan dengan melakukan kuisisioner dengan Manajemen dalam hal ini 2 orang Direksi dan 3 Manager untuk menentukan bobot dan rating dalam tabel QSPM. Pada Tabel 4.9 ditampilkan hasil dari Tabel QSPM.

Tabel 4.9 Tabel QSPM

Faktor-Faktor Utama	Bobot	STRATEGI ALTERNATIF			
		PENETRASI PASAR		PENGEMBANGAN PRODUK	
		AS	TAS	AS	TAS
KEKUATAN					
Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja.	0,194	3,2	0,62	4,0	0,78
Menggunakan antena TV biasa	0,184	3,0	0,55	3,2	0,59
Harga produk murah	0,170	2,8	0,48	3,0	0,51
KELEMAHAN					
Jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek)	0,160	2,8	0,45	2,8	0,45
Memiliki <i>brand</i> yang lemah	0,142	3,0	0,43	2,6	0,37
Jumlah <i>channel</i> tidak banyak	0,149	2,6	0,39	2,6	0,39
PELUANG					
Potensi pasar yang cukup luas	0,180	3,6	0,65	4,0	0,72
Peningkatan edukasi masyarakat terhadap TV berlangganan.	0,159	3,6	0,57	3,2	0,51
Perkembangan dunia TV berlangganan di Indonesia semakin meningkat	0,169	4,0	0,68	3,8	0,64

ANCAMAN					
Ada substitusi	0,176	3,2	0,56	3,0	0,53
Persaingan dengan kompetitor eksisting	0,166	2,4	0,39	2,6	0,43
Persaingan dengan kompetitor baru	0,149	2,6	0,39	3,0	0,45
			6,16		6,37

Pada tabel 4.9 diperoleh bahwa Strategi Penetrasi Pasar memperoleh nilai 6,16 sedangkan Pengembangan Produk memperoleh nilai 6,37. Dengan hasil ini maka Strategi **Pengembangan Produk** yang memiliki nilai Penjumlahan TAS (Total Attractive Score) tertinggi adalah Strategi yang paling menarik dilakukan.



BAB 5 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa potensi kompetitif Nexmedia dengan pemodelan Porter 5 Forces, analisis SWOT, analisis IE, dan QSPM diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Potensi keunggulan layanan Nexmedia pada faktor ancaman pendatang baru sebesar 71,42 %, ancaman produk pengganti sebesar 71,42 %, kekuatan tawar menawar pembeli sebesar 50 %, kekuatan tawar menawar pemasok sebesar 57,14 %, persaingan antar perusahaan eksisting sebesar 62,67 %, sehingga layanan Nexmedia memiliki tekanan kompetitif rata-rata yang HIGH.
2. Layanan Nexmedia berada di kuadran 1 karena ada kekuatan yang dimanfaatkan untuk meraih peluang yang menguntungkan sehingga strategi yang sesuai adalah bertumbuh dan agresif sedangkan berdasarkan hasil analisa matrik IE berada di sel 5 yaitu pertumbuhan yang dilakukan bersifat horizontal untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.
3. Berdasarkan metode QSPM, strategi bersaing yang paling menarik dilakukan adalah strategi pengembangan produk dengan langkah strategi agar tercipta diferensiasi layanan Nexmedia terhadap operator lainnya antara lain :
 - Melakukan kerjasama dengan Screenplay Productions yang merupakan sebuah rumah produksi sinetron di Indonesia.
 - Menjalin kerjasama dengan SCTV sebagai pemegang hak siar liga champion musim 2013-2015.Pengembangan dan perbaikan terhadap produk eksisting perlu dilakukan antara lain :
 - Melakukan peningkatan performansi teknologi yaitu dengan menggunakan teknologi DVB-T2.

DAFTAR REFERENSI

- [1] “_____”, *Laporan Hasil Sensus Penduduk 2010*. Biro Pusat Statistik. April 2010.
- [2] “_____”, *Report Socio Economic Status di Indonesia*. AGB Nielsen Media Research. 2008.
- [3] “_____”, *Report Asia Pacific Pay-TV & Broadband Markets*. Media Partners Asia. 2010.
- [4] Bisnis Indonesia, Pasar Pay TV: KPI Mulai Atur Konten Televisi Berbayar, <http://en.bisnis.com/articles/pasar-pay-tv-kpi-mulai-atur-konten-televisi-berbayar>, diakses pada bulan Maret 2012.
- [5] “_____”, *Report Indonesia’s Television Industry – The Next Five Years*. Media Partners Asia. 2012.
- [6] “_____”, *Report Multichannel TV Advertising Asia 2011*. CASBAA. 2011.
- [7] Scribd, Fakta-Fakta tentang Korea. <http://www.scribd.com/doc/20984600/Facts-about-Korea-Indonesian>. diakses pada April 2012.
- [8] “_____”, *Report Media Route The Authority On Asia’s Media Industries*. Media Partners Asia. 19 agustus 2011.
- [9] Organisasi.Org Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia, Daftar Stasiun Televisi Lokal dan Nasional Yang Bisa Ditangkap di Jakarta. http://organisasi.org/daftar_stasiun_televisi_lokal_dan_nasional_yang_bisa_ditangkap_di_jakarta. diakses pada April 2012.
- [10] “_____”, *Laporan Produk Penjualan Nexmedia 2011*. Divisi Marketing. 2011.
- [11] Hary Budiarto dkk, *Sistem TV Digital dan Prospeknya di Indonesia*. PT Multikom Indo Persada. 2007.

- [12] “_____”, *Laporan Master Plan Konfigurasi Layanan Nexmedia. Divisi Operatian.* 2010.
- [13] “_____”, *Digital Video Broadcasting (DVB), Implementation guidelines for DVB terrestrial services; Transmission aspects.* ETSI TR 101 190 V1.3.2. 2011.
- [14] “_____”, *Laporan Hasil Pengukuran Menggunakan TV Analyzer,* Divisi Operation. 2011.
- [15] “_____”, *Laporan Hasil Pengukuran Field Strength,* Divisi Operation. 2011.
- [16] “_____”, *Laporan Distribusi Konten Nexmedia 2011.* Divisi Program Content. 2011.
- [17] “_____”, *Laporan Produk Nexmedia 2011,* Divisi Marketing. 2011.
- [18] Rangkuti, Fredy, *Business Plan : Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus.* PT Gramedia Pustaka Utama. 2001.
- [19] “_____”, *Laporan Produk Penjualan Nexmedia 2011.* Divisi Marketing. 2011.
- [20] Michael E. Porter, *Strategi Bersaing.* Karisma Publishing Group. 2007.
- [21] “_____”, Paket Channel Berlangganan Indovision, <http://www.indovision.tv/package>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [22] “_____”, Paket Channel Berlangganan TOP TV, <http://www.top-tv.co.id/index.php?mod=SB0004>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [23] “_____”, Paket Channel Berlangganan TelkomVision, <http://www.telkomvision.com/>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [24] “_____” Paket Channel Berlangganan Yes TV, <http://www.yestvsatelit.com/>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [25] “_____”, Paket Channel Berlangganan Groovia TV, <http://groovia.tv/packages/>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [26] “_____”, Paket Channel Berlangganan FirstMedia, <http://www.firstmedia.com/packages>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [27] “_____”, Paket Channel Berlangganan Aora TV, http://www.aora.tv/package/package_ladder/, diakses pada bulan Mei 2012.

- [28] “_____”, Paket Channel Berlangganan Indosat M2, <http://www.indosatm2.com/index.php/consumer-solution/im2-pay-tv>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [29] “_____”, Paket Channel Berlangganan Centrin TV, <http://www.centrin.tv/paket-dan-berlangganan/paket>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [30] “_____”, Paket Channel Berlangganan Skynindo, http://www.skynindo.tv/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=82&lang=en, diakses pada bulan Mei 2012.
- [31] “_____”, Paket Channel Berlangganan Oke Vision, www.okevision.tv/, diakses pada bulan Mei 2012.
- [32] “_____”, Paket Channel Berlangganan Orange TV, <http://www.orangetv.co.id/>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [33] “_____”, Paket Channel Berlangganan M2V, <http://mobiletv.m2v-indonesia.com/>, diakses pada bulan Mei 2012.
- [34] “_____”, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor. 52 tahun 2005 tentang Penyelenggaraan Penyiaran Lembaga Penyiaran Berlangganan.
- [35] “_____”, *Laporan Produk Penjualan Nexmedia 2012*. Divisi Marketing. 2012.
- [36] “_____”, *Potential Market Study of Pay TV Service*, Mark Plus Insight, 2011.
- [37] Fredy Rangkuti, “*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*”, Gramedia Pustaka, 1998
- [38] Fred R, David. *Manajemen Strategis Konsep*. Pearson Education, 2009

LAMPIRAN – 1

Questioner

Yth. Bapak / Ibu,

Perkenalkan, saya Aditya Wahyu Pribadi, bekerja di Divisi Networking – PT. Mediatama Anugrah Citra (Nexmedia), saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan Tesis Pasca Sarjana saya di Universitas Indonesia, Jurusan Teknik Elektro, bidang Kekhususan Manajemen Telekomunikasi. Adapun Tesis ini bertema “Analisis Strategi Bersaing Dalam Rangka Kompetisi Industri TV Berlangganan, Studi Kasus PT. Mediatama Anugrah Citra”.

Untuk dapat menyelesaikan tesis tersebut saya membutuhkan bantuan Bapak/Ibu dengan melengkapi questioner yang saya lampirkan berikut ini. Atas kerjasama dan bantuan Bapak/Ibu sekalian, saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian :

a) Rating (Tingkat Pengaruh)

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom rating dengan pilihan “sangat setuju” apabila isu yang disampaikan sangat relevan terhadap kompetisi TV berlangganan Nexmedia saat ini, dan “sangat tidak setuju” apabila isu yang disampaikan sangat tidak relevan dengan kondisi saat ini.

b) Bobot (Tingkat Kepentingan)

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom bobot dengan pilihan “4” apabila isu yang disampaikan sangat penting, dan “1” apabila isu yang disampaikan sangat tidak penting terhadap terhadap kompetisi TV berlangganan Nexmedia saat ini.

Keterangan	
Rating (Tingkat Pengaruh)	Bobot (Tingkat Kepentingan)
4 = Sangat Setuju	4 = Sangat Penting
3 = Setuju	3 = Penting
2 = Ragu - ragu	2 = Tidak Penting
1 = Tidak Setuju	1 = Sangat Tidak Penting
0 = Sangat Tidak Setuju	

Contoh Pengisian :

Kode	No	Faktor-Faktor	Rating					Bobot			
			Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Sangat Penting	Penting	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting
			4	3	2	1	0	4	3	2	1
DIMENSI KEKUATAN NEXMEDIA											
S1	1	Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja	√					√			
S2	2	Menggunakan antena TV biasa		√					√		
S3	3	Harga produk murah		√					√		

Nama :

Jabatan :

Kode	No	Faktor-Faktor	Rating					Bobot				
			Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Sangat Penting	Penting	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting	
			4	3	2	1	0	4	3	2	1	
DIMENSI KEKUATAN NEXMEDIA												
S1	1	Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja										
S2	2	Menggunakan antena TV biasa										
S3	3	Harga produk murah										

Kode	No	Faktor-Faktor	Rating					Bobot				
			Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Sangat Penting	Penting	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting	
			4	3	2	1	0	4	3	2	1	
DIMENSI KELEMAHAN NEXMEDIA												
W1	1	Jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek)										
W2	2	Memiliki <i>brand</i> yang lemah										
W3	3	Jumlah <i>channel</i> tidak banyak										

Kode	No	Faktor-Faktor	Rating					Bobot			
			Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Sangat Penting	Penting	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting
			4	3	2	1	0	4	3	2	1
DIMENSI PELUANG NEXMEDIA											
O1	1	Potensi pasar yang cukup luas									
O2	2	Peningkatan edukasi masyarakat terhadap TV berlangganan									
O3	3	Perkembangan dunia TV berlangganan di Indonesia semakin meningkat									

Kode	No	Faktor-Faktor	Rating					Bobot			
			Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Sangat Penting	Penting	Tidak Penting	Sangat Tidak Penting
			4	3	2	1	0	4	3	2	1
DIMENSI ANCAMAN NEXMEDIA											
T1	1	Ada substitusi									
T2	2	Persaingan dengan kompetitor eksisting									
T3	3	Persaingan dengan kompetitor baru									

SUMMARY KUESIONER NEXMEDIA

SWOT

No	KEKUATAN	RATING														RATA-RATA	BOBOT														RATA-RATA	BOBOT			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			14	15	
1	Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3,467	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3,733	0,194
2	Menggunakan antena TV biasa	3	3	2	4	3	4	2	4	3	3	4	4	2	3	3	3,133	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3,533	0,184	
3	Harga produk murah	3	4	2	2	3	2	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2,867	4	3	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3,267	0,17	

No	KELEMAHAN	RATING														RATA-RATA	BOBOT														RATA-RATA	BOBOT		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			14	15
1	Jangkauan wilayah terbatas (Jabodetabek)	2	3	4	2	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	2,667	3	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3,067	0,16
2	Memiliki brand yang lemah	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2,467	3	3	2	2	2	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	2,733	0,142
3	Jumlah channel tidak banyak	2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	4	3	2	2	2,533	2	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	4	2	3	3	2,867	0,149

19,2

No	PELUANG	RATING														RATA-RATA	BOBOT														RATA-RATA	BOBOT		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			14	15
1	Potensi pasar yang cukup luas	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3,267	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3,533	0,18
2	Peningkatan edukasi masyarakat terhadap TV berlangganan.	3	2	4	3	3	2	2	4	2	3	3	2	4	3	3	2,867	3	3	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	4	3	3	3,133	0,159
3	Perkembangan dunia TV berlangganan di Indonesia semakin meningkat	4	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	3	3	4	2	3,067	3	4	3	2	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	4	3,333	0,169

No	ANCAMAN	RATING														RATA-RATA	BOBOT														RATA-RATA	BOBOT		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		15	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			14	15
1	Ada substitusi	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	3	3,133	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3,467	0,176
2	Persaingan dengan kompetitor eksisting	3	3	2	4	3	3	3	2	4	2	3	2	3	3	4	2,933	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	3,267	0,166
3	Persaingan dengan kompetitor baru	3	2	4	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	2,733	3	2	4	3	2	4	2	3	2	3	4	2	4	3	3	2,933	0,149

19,666

LAMPIRAN - 2

Quesioner QSPM

Yth. Bapak / Ibu,

Terkait dengan kusioner yang telah saya sebarakan sebelumnya, tentang rating dan bobot untuk faktor-faktor kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang Nexmedia, maka perkenankanlah saya memohon sekali lagi kesediaan waktu Bapak untuk mengisi kuisisioner terkait tabel QSPM. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) adalah alat yang digunakan untuk menentukan pilihan strategi yang paling menarik dan memungkinkan untuk dijalankan. Alternatif strategi tersebut didapatkan berdasarkan analisa strategi yang telah dilakukan sebelumnya. Atas kerjasama dan bantuan Bapak/Ibu sekalian, saya ucapkan terima kasih.

Petunjuk Pengisian :

a) Keterkaitan

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom keterkaitan faktor-faktor yang disebutkan terhadap kedua strategi yang ada. Jika berkaitan pilih “ya” dan dapat melanjutkan untuk menentukan tingkat daya tarik faktor tersebut kepada strategi. Jika tidak berkaitan pilih “tidak” dan tidak perlu melanjutkan untuk menentukan tingkat daya tarik.

b) Daya Tarik

Setelah memilih “ya” pada keterkaitan, pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta untuk mengisi kolom daya tarik dengan pilihan “4” apabila faktor yang disampaikan daya tariknya tinggi, dan “1” apabila faktor yang disampaikan tidak memiliki daya tarik terhadap kedua strategi.

Keterangan	
Keterkaitan	Daya Tarik
Ya = Terkait	1 = Tidak Memiliki Daya Tarik
Tidak = Tidak Terkait	2 = Daya Tarik Rendah
	3 = Daya Tarik Sedang
	4 = Daya Tarik Tinggi

Contoh Pengisian :

Kode	No	Faktor-Faktor	Terkait	Penetrasi Pasar				Pengembangan Produk			
				Tidak Memiliki Daya Tarik	Daya Tarik Rendah	Daya Tarik Sedang	Daya Tarik Tinggi	Tidak Memiliki Daya Tarik	Daya Tarik Rendah	Daya Tarik Sedang	Daya Tarik Tinggi
				1	2	3	4	1	2	3	4
DIMENSI KEKUATAN NEXMEDIA											
S1	1	Mudah di pasang sendiri dan bisa dibawa kemana saja	Ya				√				√
S2	2	Menggunakan antena TV biasa	Ya			√				√	
S3	3	Harga produk murah	Ya			√				√	

Perhitungan Keterkaitan

Jika suatu faktor terkait dengan strategi, maka responden akan menyatakan dengan “ya” dan akan diberikan nilai “1”. Jika tidak maka responden akan menyatakan dengan “tidak” dan akan diberikan nilai “0”. Jika suatu faktor memiliki tingkat keterkaitan > 60%, maka faktor itu akan diikutkan dalam perhitungan.

Kode	KETERKAITAN						Tingkat Keterkaitan
	R1	R2	R3	R4	R5	Total	
S1	1	1	1	1	1	5	100%
S2	1	1	1	1	1	5	100%
S3	1	1	1	1	1	5	100%
W1	1	1	1	1	1	5	100%
W2	1	1	1	1	1	5	100%
W3	0	1	1	1	1	4	80%
O1	1	1	1	1	1	5	100%
O2	0	1	1	1	1	4	80%
O3	1	1	1	1	1	5	100%
T1	1	1	1	1	1	5	100%
T2	1	1	1	1	1	5	100%
T3	1	1	1	1	1	5	100%

Perhitungan Attractiveness Score (AS)

Berdasarkan kuestioner dari 5 responden QSPM didapatkan hasil sebagai berikut

PENETRASI PASAR						
R1	R2	R3	R4	R5	Total	Average AS
4	3	3	3	3	16	3,2
3	3	2	4	3	15	3
2	3	3	3	3	14	2,8
3	3	3	3	2	14	2,8
3	3	3	3	3	15	3
3	3	2	2	3	13	2,6
4	4	3	3	4	18	3,6
4	3	4	4	3	18	3,6
4	4	4	4	4	20	4
3	3	3	3	4	16	3,2
3	2	3	2	2	12	2,4
3	3	2	2	3	13	2,6

Kode	PENGEMBANGAN PRODUK						
	R1	R2	R3	R4	R5	Total	Average AS
S1	4	4	4	4	4	20	4
S2	3	3	4	3	3	16	3,2
S3	3	3	3	3	3	15	3
W1	3	3	3	3	2	14	2,8
W2	3	3	3	2	2	13	2,6
W3	2	2	3	3	3	13	2,6
O1	4	4	4	4	4	20	4
O2	3	3	3	3	4	16	3,2
O3	4	4	3	4	4	19	3,8
T1	3	3	3	3	3	15	3
T2	2	2	3	3	3	13	2,6
T3	3	3	3	3	3	15	3

Perhitungan Total Attractiveness Score (TAS)

Total Attractiveness Score (TAS) = Bobot X Attractiveness Score

Kode	Bobot	PENETRASI PASAR		PENGEMBANGAN PRODUK	
		AS	TAS	AS	TAS
S1	0,194	3,2	0,62	4	0,78
S2	0,184	3	0,55	3,2	0,59
S3	0,17	2,8	0,48	3	0,51
W1	0,16	2,8	0,45	2,8	0,45
W2	0,142	3	0,43	2,6	0,37
W3	0,149	2,6	0,39	2,6	0,39
O1	0,18	3,6	0,65	4	0,72
O2	0,159	3,6	0,57	3,2	0,51
O3	0,169	4	0,68	3,8	0,64
T1	0,176	3,2	0,56	3	0,53
T2	0,166	2,4	0,39	2,6	0,43
T3	0,149	2,6	0,39	3	0,45
			6,16		6,37