

Analisa Kelayakan Perencanaan Penerapan Teknologi IPTV untuk Meningkatkan Nilai Bisnis Perusahaan

Eugenius Kau Suni dan Iwan Krisnadi

Magister Teknik Elektro, Universitas Mercu Buana

Abstrak

Teknologi penyiaran dalam sebuah perusahaan telekomunikasi berbasis layanan televisi (TV) terus berkembang dari waktu ke waktu seiring perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Perubahan ini dapat dilihat pada layanan TV analog yang berkembang ke TV digital, kemudian berkembang juga ke arah layanan TV berbasis *internet protocol*. Saat ini teknologi *Internet Protocol Television (IPTV)* juga sudah makin diperkenalkan sebagai salah satu pilihan yang menarik, baik bagi pengguna (*user/costumer*) dan pelaku industri (*businessman*). Menarik bagi *user* antara lain karena teknologi IPTV mampu menyediakan layanan multimedia TV yang lebih interaktif sehingga *user* dapat berkomunikasi timbal-balik secara *real time* melalui pesawat televisi standar setelah terhubung dengan sebuah penyedia *content*. Pilihan *content* ini pun dapat dilakukan sesuai kesukaan tanpa batas waktu. Sementara bagi pengusaha, hal ini dapat menjadi suatu lahan baru untuk mengembangkan bisnis telekomunikasi guna meningkatkan pendapatan (*revenue*) dan pertambahan nilai bisnis (*business value added*) pada sebuah perusahaan. Di sejumlah negara maju, teknologi IPTV sudah diterapkan sebagai suatu layanan bisnis telekomunikasi yang dapat memberikan kepuasan bagi *user/costumer* dan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Sementara di Indonesia belum begitu populer dan berkembang dengan baik. Sebab IPTV berhadapan tantangan antara lain ketidakmampuan sumber daya, pengetahuan masyarakat yang terbatas, layanan internet yang belum maksimal, dan permasalahan lainnya. Penelitian ini untuk membahas analisa kelayakan perencanaan penerapan teknologi IPTV untuk meningkatkan nilai bisnis perusahaan, dengan studi kasus pada PT.First Media Tbk, menggunakan teori pemodelan *Porter's 5 Forces*.

Keywords: IPTV, Perencanaan Bisnis, Pemodelan *Porter's 5 Forces*.

1. PENDAHULUAN

Teknologi digital dengan memadukan kemajuan teknologi informatika dan telekomunikasi saat ini berdampak langsung pada kemajuan komunikasi multimedia. Teknologi TV digital dengan menerapkan *Internet Protocol Television (IPTV)*, memiliki keunggulan dalam layanan multimedia, memiliki komunikasi

video-audio, text, graphic, serta data yang dapat disalurkan ke pelanggan melalui jaringan IP (*Internet Protocol*). Layanan IPTV ini memiliki unsur-unsur kehandalan (*reability*), terjamin keamanannya (*Security*), dan memungkinkan komunikasi dengan pelanggan secara dua arah (*duplex*) atau interaktif (*interactivity*) secara “*real time*”. Dengan demikian IPTV bukan lagi sekedar penyiaran TV yang dapat dinikmati melalui jaringan IP, namun mempunyai fasilitas/ kemampuan yang lebih yakni menyediakan layanan multimedia dan interaktif secara “*real time*” melalui pesawat televisi standar setelah terhubung dengan penyedia *content*.

Secara bisnis penerapan teknologi IPTV ini diharapkan akan memberikan layanan yang terbaik kepada pelanggan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan pendapatan (*revenue*) atau pertambahan nilai (*value added*) perusahaan, yakni pencapaian nilai-nilai bisnis antara lain, peningkatan nilai ekonomi (*economic value added/ EVA*), peningkatan nilai pelayanan (*customer value added/ CVA*), dan peningkatan nilai sumber daya manusia (*people value added/ PVA*).

PT.First Media merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia, beroperasi sejak tahun 1994. Saat ini memiliki produk layanan jasa akses internet berkecepatan tinggi (*FastNet*), TV kabel digital (*HomeCable*), dan komunikasi data berkecepatan tinggi dan berkapasitas besar untuk aplikasi bisnis dan komersial (*DataComm*). Sejak tahun 2011, PT.First Media Tbk melakukan terobosan dalam industri media massa yakni meluncurkan BeritaSatu Media *Holdings* yang terdiri dari situs beritasatu.com, Berita Satu TV, *Jakarta Globe*, *Investor Daily* dan Suara Pembaharuan. Terobosan ini menjadikan First Media mengambil peran dalam bisnis *content* yang didistribusikan kepada pelanggan melalui BeritaSatu Media *Holdings* tersebut. Dengan demikian bisnis telekomunikasi pada First Media dapat dikembangkan dan dilanjutkan dengan menerapkan teknologi IPTV.

Tujuan tulisan ini adalah untuk meneliti bagaimanakah penerapan teknologi IPTV yang dapat meningkatkan nilai bisnis perusahaan pada PT.First Media Tbk. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan PT.First Media Tbk untuk mengambil keputusan-keputusan strategis.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Layanan IPTV

IPTV (*Internet Protocol Television*) adalah sebuah sistem yang digunakan untuk mengirim layanan televisi digital kepada konsumen yang terdaftar sebagai *subscriber* dalam sistem tersebut. Pengiriman sinyal digital televisi tersebut memungkinkan diselenggarakan dengan menggunakan *internet protocol* melewati sebuah *broadband* yang digunakan dalam sebuah jaringan dengan kualitas yang lebih baik dari akses internet publik dengan tujuan agar kualitas pelayanan terjamin. Fokus dari layanan ini adalah layanan siaran televisi dan video. Salah satu nilai tambah layanan IPTV adalah layanan internet seperti akses *web* dan layanan telepon seperti VoIP (*Voice over Internet Protocol*) yang bila layanan-layanan ini diakses sekaligus disebut *Triple Play*.

Saat ini pemberitaan media massa dari beberapa layanan dapat disajikan melalui IPTV dimana dengan layanan IPTV kita dapat menerima layanan televisi dan video serta layanan multimedia lainnya dengan memanfaatkan koneksi berbasis IP.

IPTV tidak seperti program televisi *broadcast* biasa yang menggunakan internet, tetapi lebih dari itu IPTV merupakan sistem tertutup serta siaran atau tayangannya berhak paten mirip dengan layanan TV kabel. Namun perbedaannya pada pengiriman yang dibuat melalui kanal-kanal berbasis IP yang cukup aman.

Layanan IPTV di-*deliver* oleh provider dengan menggunakan basis IP melalui koneksi *broadband* dengan alokasi *bandwith* yang *dedicated*. IPTV berbeda dengan video internet yang hanya menyediakan video yang ditonton dan tidak memiliki servis manajemen *back-to-back* dengan mempertimbangkan VDSL (*Very High Data Rate Digital Subscriber Line*). Hal ini menawarkan nilai tambah serta menciptakan peluang bagi industri penyedia layanan telekomunikasi. IPTV memberikan jalan kepada para *provider* dalam berpartisipasi dan menyediakan efisiensi pada pasar *Triple Play* (Suara, Video, dan Internet). Sedikitnya ada 4 tipe layanan yang harus didukung IPTV yaitu *live TV*, *VoD* (*Video on Demand*), *TSTV* (*time-shifted TV*), dan *PVR* (*Personal Video Recording*).

Sistem IPTV terdiri dari beberapa segmen, yaitu *content network*, *core network*, *access network* dan *home network*. *Core network* membawa seluruh sumber media ke *access network* yang membawa media layanan tertentu sampai ke pelanggan (*end-user*) dengan satu kanal televisi DSLAM (*Digital Subscriber Line Access Multiplexer*) hanya satu kali. Bila diasumsikan bahwa satu *provider* mengirimkan 30 kanal TV kepada pelanggannya, dimana kanal TV membutuhkan *bandwidth* sebesar 4 Mbps, maka kapasitas yang diperlukan oleh *core network* adalah sebesar 120 Mbps, dan dapat dipenuhi oleh kanal STM-1 (*Synchronous Transmission Module-1*) yang memiliki kecepatan 155 Mbps. Dengan demikian jumlah kanal TV yang dapat diakomodasikan tergantung pada kapasitas *core network*-nya.

Penggunaan *IP Multicasting* sangatlah penting karena tanpanya jumlah pelanggan yang terhubung ke dalam satu DSLAM adalah 35. *IP Multicasting* ini adalah sebuah teknik *routing* dimana paket di-*routing* dari *single course* atau *single location* ke *multiple destination* menggunakan *common address*. Setiap pelanggan memerlukan *dedicated pipeline* sebesar 4 Mbps, dan STM-1 akan menjadi faktor keterbatasan. Pada sisi pelanggan (*customer premises*) sepasang kawat tembaga diterminasi pada sebuah SDL Modem. Selanjutnya modem terhubung ke pesawat telepon dan terhubung ke STB (*Set-Top-Box*) atau ke *computer* (*Personal Computer*) menggunakan koneksi *Ethernet 10/100-Base-T*. Fungsi lain dari STB tersebut adalah sebagai *IP receiver*.

Pemanfaatan teknologi DSL (*Digital Subscriber Line*) pada sisi akses memiliki kemampuan menghantar data sebesar 8 Mbps untuk jarak sejauh 2 Km (1.25 miles). Standar terkini dari ADSL yaitu ADSL2+ (ITU G.992.5) dapat menghantar data *downstream* sebesar 24 Mbps dan 1 Mbps *upstream*, tergantung jarak ke DSLAM. Apabila sentral atau *local office* dimana umumnya DSLAM berada berjarak lebih dari 2 Km maka secara signifikan mengurangi kemampuan *bandwith* (mengurangi kecepatan data) pada kawat.

Perusahaan telekomunikasi dapat mengembangkan jaringan IPTV untuk memasuki *complete service provider (CDS)* dan mengantisipasi layanan-layanan lain yang maju dari persaingan bisnis telekomunikasi lainnya. IPTV menawarkan dan memasukan layanan "*triple play*" yaitu *voice*, *data*, dan *video*. Dengan menambahkan layanan IPTV pada layanan lainnya, sebuah perusahaan telekomunikasi dapat memelihara pelanggannya yang bisa saja berencana mematikan salurannya dan menggunakan layanan lain seperti layanan *voice*, *internet* berkecepatan tinggi, dan layanan TV dari operator *mobile (MSO)*, *provider* satelit, atau *ISP (Internet Service Provider)*.

Sebagai tambahan untuk mempertahankan pelanggan, pengembangan jaringan yang mendukung IPTV memungkinkan operator telekomunikasi untuk memperkuat *market share* dan mempersingkat operasi bisnis. Perusahaan telekomunikasi dapat menggunakan jaringan IPTV untuk menjangkau kebutuhan tambahan dari pelanggan. Fleksibilitas IPTV ini terletak pada kemampuannya menyediakan transport *multiple services* pada arsitektur jaringan tunggal, *mix* dan *match service* pada setiap pelanggan dan memberikan *single bill* kepada pelanggan tersebut.

Jaringan IPTV dengan kapasitas manajemen layanan yang cukup akan menyediakan *service providers* untuk layanan yang khusus kepada pelanggan pilihan meliputi *data rate* yang berbeda, kanal *line up* dan *mode* distribusi, seperti *High Defenition TV (HDTV)*, *Broadcast TV (BTV)*, *Video on Demand (VoD)* dan *Personal Video Recorder (PVR)*. *Service provider* jaringan IPTV juga memberikan keunggulan-keunggulan dalam hal (1) *End to end service management*, (2) *Support multiple device* di rumah, (3) Integrasi dengan layanan lain dengan jaringan rumah (*home network*) pelanggan dan perangkat akhir, (4) *Security* atau keamanan.

2.2 Studi Kelayakan Bisnis

Dalam konteks analisa kelayakan bisnis pada bisnis telekomunikasi yang menggunakan IPTV sebagai basis bisnisnya, maka dasar pijakan untuk melakukan analisa tersebut harus dimulai dengan pemahaman yang baik tentang studi kelayakan bisnis. Hal merupakan salah satu instrumen analisa untuk dapat memastikan apakah suatu perencanaan bisnis layak atau tidak. Studi kelayakan bisnis ini juga merupakan suatu penelitian terhadap rencana bisnis yang menganalisa layak atau tidak layaknya bisnis tersebut dibangun, bahkan saat bisnis tersebut dioperasionalkan secara rutin dalam rangka pencapaian keuntungan yang maksimal untuk waktu yang tidak ditentukan misalnya rencana peluncuran produk baru.

Hasil studi kelayakan tersebut disajikan dalam bentuk laporan tertulis. Jika isi laporan tersebut menyatakan suatu rencana bisnis layak direalisasikan maka ada pihak-pihak tertentu yang memerlukan laporan tersebut sebagai bahan masukan utama untuk mengkaji ulang lalu menyetujuinya atau menolaknya. Berikut ini sejumlah pihak yang berkepentingan terhadap studi kelayakan tersebut.

- a. Pihak Investor. Pihak investor akan mempelajari laporan studi kelayakan bisnis dalam rangka kepentingan untuk memperoleh keuntungan serta jaminan keselamatan atas modal yang akan ditanamkan.
- b. Pihak Kreditor. Pihak kreditor atau bank sebagai pihak yang meminjamkan dana akan berkepentingan mempelajari laporan studi kelayakan bisnis dalam rangka kepentingan untuk bonafidasi dan ketersediaan anggaran pihak perusahaan sebelum memutuskan untuk memberikan kredit atau tidak.
- c. Pihak Manajemen Perusahaan. Studi kelayakan bisnis dapat dibuat oleh pihak eksternal maupun internal perusahaan. Pembuatan studi kelayakan ini bertujuan untuk merealisasikan ide proyek yang bermuara pada peningkatan usaha dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.
- d. Pihak pemerintah dan masyarakat. Studi kelayakan bisnis perlu memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pemerintah karena bagaimanapun juga pemerintah secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kebijakana perusahaan.
- e. Untuk tujuan pembangunan ekonomi. Studi kelayakan bisnis perlu menganalisisi manfaat atau biaya yang akan ditimbulkan oleh proyek terhadap perekonomian nasional

Ada sejumlah aspek yang sangat berperan dan perlu diperhatikan secara serius sebagai acuan dalam melakukan studi kelayakan bisnis, yaitu aspek teknologi, aspek strategi pemasaran, dan aspek keuangan.

2.2.1 Aspek Teknologi

Ketersediaan teknologi dalam bisnis menjadi tuntutan yang tidak bisa diabaikan dalam kemajuan dunia modern saat ini. Apalagi teknologi untuk memproduksi barang dan jasa terus berkembang sesuai dengan kemajuan zaman. Teknologi yang tersedia itupun harus mampu meningkatkan efisiensi dalam proses produksi sekaligus menghasilkan produktifitas yang tinggi.

Namun demikian, aspek teknologi tersebut tidak serta merta membawa kemajuan ketika menuai banyak kendala dan kelemahan, misalnya teknologi tersebut belum cocok dengan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Maka tentunya teknologi yang dipilih harus ditentukan secara jelas dan tepat dengan mempertimbangkan seberapa jauh derajat mekanisme yang diinginkan dan manfaat ekonomi yang diharapkan. Pilihan teknologi ini juga perlu memperhatikan kesesuaian dengan bahan yang dipakai, keberhasilan pemakaian teknologi di tempat lain, kemampuan tenaga kerja dalam pengoperasian teknologi tersebut, serta kemampuan antisipasi terhadap teknologi lanjutan.

2.2.2 Aspek Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran terdiri dari tiga komponen yaitu segmentasi, *targeting*, dan *positioning*.

2.2.2.1 Segmentasi Pasar

Pasar terdiri dari banyak pembeli yang berbeda dalam beberapa hal, misalnya keinginan, kemampuan keuangan, lokasi, sikap pembeli, dan praktik pembeliannya. Aspek utama dalam segmentasi pasar adalah aspek geografis, demografis, psikologi, dan perilaku.

Yang dimaksud dengan aspek geografis disini adalah wilayah dimana konsumen berada. Misalnya konsumen yang berada di suatu Negara, pulau, propinsi, kota atau desa. Aspek demografis adalah hal-hal yang menyangkut kependudukan antara lain usia, gender, jumble anggota dalam ruma tangga, family life cycle, pekerjaan, pendidikan, agama, suku, pendapatan, dan kebangsaan. Misalnya pada variabel pendapatan dalam aspek demografis ini, ada asumsi yang menyebutkan bahwa produk yang dibeli konsumen tergantung pada penghasilan yang dimiliki dalam rumah tangga tertentu.

Aspek Psikologis dalam segmentasi pasar adalah segmentasi yang berdasarkan gaya hidup dan kepribadian manusia. Gaya hidup mencerminkan bagaimana seseorang menghabiskan waktunya dan uangnya yang dinyatakan dalam aktivitas-aktivitas, minat, dan opini-opini.

Kemudian aspek yang juga sangat penting dalam segmentasi pasar adalah aspek perilaku yaitu komponen-komponen yang menyangkut kesempatan mendapatkan akses, status kesetiaan, tahapan persiapan pembeli, dan sikap seseorang atau masyarakat atau pasar.

2.2.2.2 Targeting

Targeting atau menetapkan target pasar adalah tahapan lanjutan dari strategi pemasaran setelah segmentasi. Produk dari targeting adalah pasar sasaran yaitu satu atau beberapa segmen pasar yang akan menjadi fokus kegiatan-kegiatan pemasaran. Kadang-kadang targeting juga disebut selecting karena marketer harus menyeleksi. Menyeleksi disini berarti marketer harus memiliki keberanian untuk memfokuskan kegiatannya pada beberapa bagian saja dan meninggalkan bagian lainnya.

2.2.3. Positioning

Positioning adalah tindakan yang dilakukan marketer untuk membuat citra produk dan hal-hal yang ingin ditawarkan kepada pasarnya berhasil memperoleh posisi yang jelas dan mengandung arti dalam benak sasaran konsumennya. Positioning merupakan strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen agar produk atau merek atau nama produk mengandung arti tertentu yang dalam beberapa segi mencerminkan keunggulan terhadap produk atau merek atau nama lain dalam bentuk hubungan asosiatif.

Penentuan posisi pasar terdiri dari tiga langkah yaitu mengidentifikasi keunggulan komparatif, memilih keunggulan komparatif, dan mewujudkan serta mengkomunikasikan posisi.

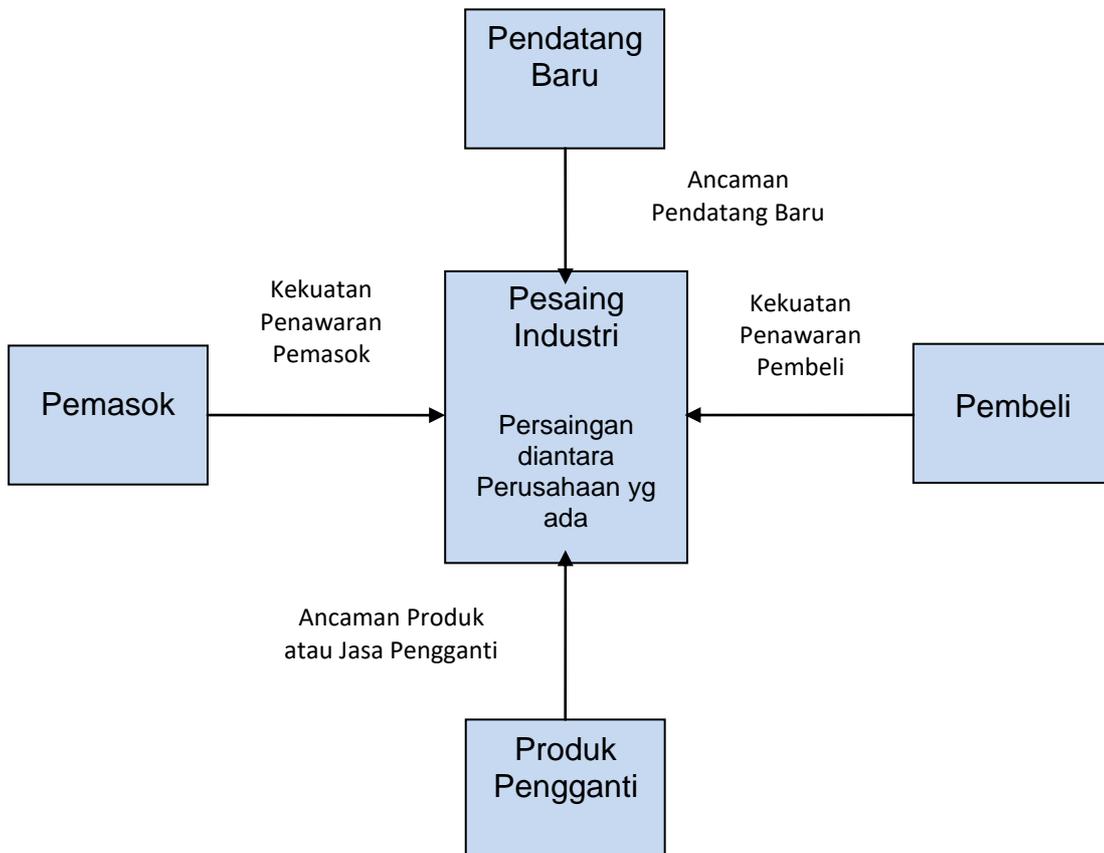
2.3. Aspek Keuangan

Aspek keuangan diperlukan dalam studi kelayakan bisnis untuk menentukan rencana investasi melalui perhitungan biaya dan manfaat yang diharapkan dengan membandingkan antara pengeluaran dan pendapatan, seperti halnya ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan proyek untuk membayar kembali dana dalam waktu yang ditentukan dan menilai apakah proyek tersebut akan berkembang terus atau tidak.

2.4 Metode Porter's 5 Forces

2.4.1 Analisa Metode Porter's 5 Forces

Porter mengajukan model lima kekuatan (five forces module) sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri. Keadaan persaingan perusahaan atau produk dalam suatu industri tergantung pada lima komponen yang dapat menjadi kekuatan dalam persaingan industri yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan konvensional diantara para pesaing industri yang ada. Model lima kekuatan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1 Model Porter's 5 Forces

2.4.1.1 Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru dalam industri biasanya dapat mengancam industri yang ada. Karena pendatang baru cenderung membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta sering pula memiliki sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampuan mendapat laba yang tinggi. Pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru.

Secara sederhana kemungkinan perusahaan memasuki suatu industri adalah fungsi dari dua faktor, yaitu hambatan memasuki industri dan reaksi dari perusahaan yang sudah ada. Apabila hambatan-hambatan untuk masuk adalah tinggi, dan mendapat reaksi yang tajam dari pemain lama, maka besar kemungkinan pendatang baru tersebut tidak menjadi ancaman yang serius bagi industri pemain lama.

Beberapa faktor internal yang mempengaruhi mudah atau sulitnya rintangan memasuki suatu industri adalah sebagai berikut:

1). Skala Ekonomi (Economies of Scale). Artinya jika bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode maka biaya produksi per unit menjadi turun. Industri pendatang baru akan menghadapi pilihan apakah melakukan produksi dalam jumlah sedikit namun mengeluarkan biaya yang tinggi, atau tetapi produksi sebanyak-banyaknya dengan konsekuensi akan menghadapi reaksi yang keras dari perusahaan yang sudah ada.

2). Diferensiasi Produk (Product Differentiation). Perusahaan lama umumnya memiliki identifikasi merek dan loyalitas pelanggan, diferensiasi produk baru akan menjadi hambatan untuk memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Kerugian akan dialami pendatang baru saat awal dan usaha membina merek yang belum tentu berhasil meraih keuntungan.

3). Kebutuhan Modal (Capital Requirement). Persyaratan modal yang besar akan menghambat pendatang baru, karena investasi sumber daya keuangan dengan kekuatan produk yang tidak mampu merebut pasar akan menyebabkan pengeluaran tidak dapat diterima kembali.

4). Biaya Peralihan Pemasok (Switching Cost). Ada biaya yang harus dikeluarkan pembeli bila berpindah produk bisa karena perlu peralatan pelengkap, melatih lagi cara pemakaian produk baru, bahkan biaya psikologis akibat rusaknya hubungan. Pembeli akan bertahan dengan produk lama apabila biaya beralih tinggi. Ini dapat menjadi hambatan bagi industri baru.

5). Akses ke saluran distribusi. Saluran distribusi lama umumnya sudah memiliki ikatan yang kuat dengan produk bisa karena kerja sama, iklan atau hubungan eksklusif lain. Pendatang baru yang sulit masuk pada saluran yang ada akan dituntut untuk membentuk saluran baru yang sudah tentu menimbulkan biaya yang lebih tinggi.

7). Kebijakan Pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri baru dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Ini dapat menghambat pendatang baru.

8). Hal-Hal Lain. Pendatang baru harus mengambil keputusan matang apakah masuk atau tidak apabila sudah ada pendatang baru yang terpental. Perusahaan yang sudah ada memiliki kekuatan memukul balik, atau pertumbuhan industri yang lambat dapat menjadi hambatan bagi pemain baru.

2.4.1.2 Ancaman Produk Pengganti (Substitusi)

Barang atau jasa substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan

memiliki harga yang lebih rendah namun kualitas yang lebih baik dari produk industri lama. Biaya beralih yang sedikit pada produk baru ini juga dapat menjadi ancaman serius bagi pemain lama.

2.4.1.3. Kekuatan atau Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam 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 bila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Pembeli membeli dalam jumlah yang besar.
- 2) Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Pembeli menghadapi switching cost yang kecil, hal ini akan dialami apabila switching cost ditanggung oleh penjual.
- 3) Pembeli mendapatkan laba kecil atau laba yang rendah sehingga memiliki keinginan yang besar untuk menekan biaya.
- 4) Produk industri tidak terlalu penting untuk produk dan jasa pembeli.
- 5) Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri.

2.4.1.4. Kekuatan atau Daya Tawar Pemasok

Pemasok atau penjual dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang akan dibeli. Faktor yang mempengaruhi kuat atau tidaknya daya tawar penjual atau pemasok adalah sebagai berikut :

- 1) Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- 2) Produknya adalah unik.
- 3) Produk pemasok hanya memiliki sedikit barang pengganti.
- 4) Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya.
- 5) Produk pemasok sangat penting bagi pembeli.
- 6) Produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi.
- 7) Kelompok pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat.

2.4.1.5. Persaingan antar Pesaing dalam Industri yang sama

Rivalitas (rivalry) dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri sejenis menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis akan bersaing dalam memperoleh market share pasar. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengidentifikasi semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun. Intensitas persaingan akan tinggi apabila terdapat hal-hal sebagai berikut :

- 1) Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
- 2) Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.

3) Kurangnya diferensial produk. Ketika suatu barang atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh banyak pembeli didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.

4) Penambahan kapasitas dalam jumlah besar. Pada saat skala ekonomi memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas akan merusak keseimbangan penawaran dalam industri.

5) Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.

6) Hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri adalah faktor-faktor ekonomi, strategi dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba dan investasi rendah atau bahkan negatif.

2.4.2. Tiga Strategi Generik Michael Porter

Menghadapi persaingan industri diperlukan strategi bisnis yang dikhususkan untuk line of business tersebut. Michael Porter kemudian merumuskan analisis kompetitif dan mengajukan juga strategi bisnis. Sebab sesungguhnya ada dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dimiliki suatu perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi. Keunggulan biaya dan diferensiasi ini sangat ditentukan oleh struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi lima kekuatan persaingan industri. Untuk kepentingan inilah Porter kemudian mengajukan tiga pendekatan strategis generic untuk menjadi “superior” di bidang industri yang dimasuki organisasi, yaitu strategi keunggulan biaya (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*).

		Competitive	
		Low Cost	Differentiation
Competitive	Broad	Overall Cost Leadership	Differentiation
	Narrow	Cost Focus	Differentiation Focus

Gambar 2 Strategi Generik Michael Porter

2.4.2.1. Keunggulan Biaya (Overall Cost Leadership)

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan kualitas yang

sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya.

2.4.2.2. Diferensiasi

Diferensiasi adalah apa yang dapat membedakan sebuah perusahaan dengan perusahaan lain atau pesaing. Berbeda disini bukannya hanya soal tidak sama dengan pesaing tetapi juga dapat memberikan nilai tambah ekstra yang dapat dirasakan konsumen. Menjadi berbeda adalah strategi yang banyak diterapkan saat ini dan merupakan strategi yang cukup jitu untuk memenangi persaingan.

Konsumen akan melirik sebuah produk apabila produk itu dapat keluar dari keramaian dan tampil berbeda. Suatu perusahaan dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya dan menjadi produk barang atau jasa idaman yang dianggap unik oleh konsumen sehingga konsumen mau memberikan nilai lebih. Sebagai contoh persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan brand image yang lebih unggul.

2.4.2.3. Fokus

Strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan target pasar yang diharapkan. Fokus menentukan segmentasi dan target tanpa terganggu dengan gemerlap dan keramaian pasar untuk tidak beralih dari posisi yang sedang dijalani. Fokus disini memiliki dua varian yaitu fokus biaya atau fokus diferensiasi. Dalam strategi ini sebuah perusahaan akan memilih fokus mempertahankan biaya yang rendah atau fokus pada usaha diferensiasi segmen sasaran.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metodologi

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, yaitu mendeskripsikan obyek permasalahan seperti keadaan lapangan, melakukan analisis data yang diperoleh, dan merumuskan hasil analisa yang dapat membuktikan dan menjawab permasalahan. Dalam hal ini, analisis yang mendalam dilakukan terhadap rencana penerapan teknologi IPTV untuk meningkatkan nilai bisnis First Media, dengan mempertimbangkan aspek-aspek dan variabel yang ditetapkan.

3.2. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah langkah penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data-data sekunder dengan mempelajari berbagai literatur yang terkait dengan obyek penelitian. Berbagai teori dan konsep dikumpulkan dari buku-buku, jurnal penelitian, artikel, majalah, dan literatur internet yang memiliki reputasi dan kriteria terpercaya. Sejumlah karya penelitian terkait obyek penelitian yang sedang diteliti juga dipelajari terutama untuk mengetahui sejauh mana perkembangan penelitian tentang obyek penelitian yang sedang diteliti ini.

Terkait penelitian yang sedang dilakukan ini maka yang menjadi fokus literatur untuk dipelajari adalah teori dan konsep tentang IPTV, perencanaan bisnis, dan analisa Porter's 5 Forces, sekaligus mempelajari kompetitor pelaku bisnis di bidang IPTV.

3.3. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan mendatangi langsung lokasi penelitian dan melakukan observasi pada alur kerja dan proses bisnis yang sedang berlangsung di First Media. Data-data terkait perusahaan dan karyawan serta manajemen dikumpulkan, serta melakukan interview dengan nara sumber yang terkait, dalam hal ini pihak manajemen dan juga karyawan. Studi lapangan ini untuk mengumpulkan data-data primer yang akan dapat dilanjutkan dengan proses analisa dan pengolahan data.

3.4. Pengolahan Data

Dalam pengolahan data, dilakukan pembentukan model estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter dengan menggunakan salah satu metode yang tersedia. Metode pemodelan tersebut berdasarkan karakteristik dari variabel-variabel yang telah ditetapkan.

3.5. Pemodelan Porter's 5 Forces

Defenisi peran dalam model Porter's 5 Forces pada perencanaan bisnis IPTV dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Pemain baru didefenisikan sebagai pemain yang saat ini belum terjun ke dalam bisnis layanan IPTV, namun dengan potensi yang dimilikinya sangat memungkinkan pemain tersebut terjun ke dalam bisnis IPTV ini.
- 2) Produk pengganti (substitusi) merupakan produk yang memiliki fungsi sama namun teknologinya berbeda.
- 3) Pembeli adalah pelanggan korporasi sebagai pengguna produk layanan IPTV.
- 4) Pemasok adalah bagian dari segmen pendukung yang nantinya menjadi pendukung jasa atau layanan First Media.
- 5) Persaingan antar kompetitor adalah persaingan antar penyedia layanan IPTV.

Setelah melakukan identifikasi terhadap tiap-tiap komponen kemudian dilakukan pemodelan dan perhitungan berdasarkan variabel-variabel dengan menggunakan asumsi pembobotan untuk menganalisis indikator dari masing-masing variabel yang telah ditentukan.

Adapun asumsi pembobotan yang digunakan untuk membantu menganalisa indikator dari setiap variabel adalah sebagai berikut:

- a. Untuk kesesuaian indikator-indikator dengan industri layanan IPTV saat ini digunakan suatu kriteria sebagai berikut:

0 : apabila tidak sesuai dengan kondisi indikator

1 : apabila sesuai dengan kondisi indikator

- b. Untuk pembobotan tekanan, prosentasi dari angka 1 terhadap keseluruhan menyatakan nilai kuantitatif dari tekanan yang ada pada satu sumber tekanan, kemudian hasilnya diklasifikasi menjadi tiga, yaitu:

- LOW : 0 – 33,33 %
- MEDIUM : 33,34 % - 66,66 %
- HIGH : 66,67 % - 100 %

3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah studi literatur, pengamatan langsung, pengumpulan data lapangan, dan wawancara. Pengumpulan data di lapangan dilakukan dengan mengumpulkan dokumen laporan tahunan perusahaan, mengumpulkan data lain melalui webside First Media, dan juga wawancara langsung dengan manajemen dan karyawan.

3.7. Analisis Hasil dan Pengolahan Data

Berdasarkan rangkuman hasil pengamatan dan pemodelan yang ada maka pada tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis deskriptif untuk memperoleh gambaran tentang strategi dan perencanaan bisnis pada perusahaan First Media. Perpaduan antara konsep manajemen strategis dan analisa Porter's 5 Forces, maka akan diperoleh hasil analisa dan kesimpulan yang menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

4. TINJAUAN ORGANISASI

4.1. Sejarah Perusahaan

First Media adalah nama terakhir dari perusahaan telekomunikasi yang sempat berganti-ganti nama sejak didirikan pada tahun 1994. Pada mulanya adalah perseroan terbatas bernama PT. Safira Ananda yang didirikan berdasarkan akta notaris Pendirian Perseroan No.37 tanggal 6 Januari 1994. Dalam rangka penawaran umum perdana atau Initial Public Offering (IPO) kepada masyarakat, maka Anggaran Dasar Perseroan diubah berdasarkan Akta Berita Acara Rapat No. 1 tanggal 02 Desember 1999 menjadi perusahaan terbuka dan berubah nama menjadi PT.Tanjung Bangunsemesta Tbk. Di tahun 2000 nama Perseroan berubah lagi menjadi PT Broadband Multimedia Tbk dan dilakukan peningkatan modal dasar Perseroan. Nama First Media muncul ketika pada tahun 2007 Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa Perseroan memutuskan perubahan nama Perseroan menjadi PT First Media Tbk. Sejak itu First Media semakin gencar melakukan terobosan bisnis di dunia telekomunikasi hingga saat ini.

Dalam bisnisnya pada tanggal 01 Maret 1999 bisnis TV Kabel memakai label "Kabelvision". Namun setelah ada First Media maka pada tanggal 19 Juni 2007, nama label bisnis adalah "First Media" dengan tiga unit bisnis utama yaitu: HomeCable (Layanan Televisi Berbayar), FastNet (Jasa High Speed Broadband Internet), dan DataComm (Data Komunikasi berkecepatan tinggi guna keperluan bisnis). Tahun 2011 setelah melewati berbagai perkembangan, maka landasan layanan First Media bukan lagi tiga namun menjadi enam yang kemudian diperkenalkan dengan nama Enam-C terpadu yaitu Multi-Channels Interactive Television (Cable TV), Layanan Broadband Internet (Computer), Layanan Data Komunikasi (Communication), Konten untuk Internet dan TV (Content), Memproduksi "In-House Channel" (Channels), dan TV Home Shopping dan

Internet E-Commerce (Commerce). Saat ini First Media telah mengoperasikan kegiatan TV kabel di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi (Jabodetabek), Surabaya, dan Bali.

4.2. Visi dan Misi Perusahaan

4.2.1. Visi Perusahaan

Visi First Media adalah menjadi perusahaan penyelenggara jasa Megamedia terpadu terkemuka di Indonesia yang memanfaatkan teknologi Internet Pita lebar guna menciptakan nilai tambah kepada para Pemangku Kepentingan.

Visi First Media mencakup landasan layanan Enam-C yang terpadu yaitu Multi-Channels Interavtive Television (Cable TV), Layanan Broadband Internet (Computer), Layanan Data Komunikasi (Communication), Konten untuk Internet dan TV (Content), Memproduksi “In-House Channel” (Channels), dan TV Home Shopping dan Internet E-Commerce (Commerce).

4.2.2. Misi Perusahaan

Misi First Media adalah menjadi pelopor di bidangnya, mengutamakan kompetensi dan profesionalisme, fokus pada pelanggan, menjadi pilihan utama untuk berkarir, dan warga usaha yang bertanggung jawab.

4.3. Nilai-Nilai Perusahaan

First Media menetapkan nilai-nilai perusahaan yang perlu dijunjung tinggi dalam proses bisnisnya yaitu semangat dalam bekerja, disiplin dalam pelaksanaan, kualitas dalam pelayanan, inovatif dalam pengembangan, agresif dalam penetrasi pasar, dan perhatian terhadap masyarakat dan lingkungan.

4.4. Motto dan Semboyan

Motto Perusahaan adalah “Be the First with First Media”. Sementara itu semboyan Perusahaan adalah “Empowering You”.

4.5. Strategi Usaha

Dalam menjalankan bisnisnya First Media menerapkan sejumlah strategi usaha yakni :

- 1) Memanfaatkan kemajuan teknologi komunikasi khususnya teknologi internet pita lebar digital berkecepatan tinggi untuk menghadirkan layanan Megamedia terpadu dengan harga yang terjangkau di Indonesia.
- 2) Senantiasa menjadi yang pertama di Indonesia dalam mengadopsi terobosan teknologi terkini dalam rangka mengupayakan lompatan ke depan bagi First Media sekaligus menyediakan jasa dan produk yang superior kepada pelanggan.
- 3) Mengupayakan efisiensi usaha secara terus menerus untuk menjadi penyelenggara jasa Megamedia bermutu tinggi dengan biaya yang efektif serta kompetitif.

4.6. Sumber Daya Manusia (SDM)

First Media menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam menjalankan usahanya dan selalu memperhatikan pengembangan sumber daya manusia. Karyawan dipadang sebagai salah satu Kompetensi Inti yang menjadi

pembeda. Karyawan dengan dedikasi tinggi serta kompeten dalam bidangnya diyakini akan membawa Perseroan ke tahap pertumbuhan yang lebih tinggi di masa depan. Keyakinan itulah yang mendorong Perseroan untuk selalu mengembangkan karyawan yang dimilikinya agar menjadi faktor pembeda dalam memenangkan persaingan.

Dalam dua tahun belakangan ini Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) secara bertahap telah melakukan peningkatan fungsi SDM sejalan dengan mulai beroperasinya beberapa unit usaha. Divisi SDM secara aktif meningkatkan keterlibatannya dalam proses penyusunan strategi bisnis Perseroan sehingga dapat menyelaraskan kebutuhan SDM dan organisasi dengan perkembangan bisnis yang ada. Dalam hal ini, Divisi SDM meningkatkan fungsinya menjadi mitra strategis Perseroan. Selain itu, Divisi SDM juga mengembangkan Sistem Informasi SDM (HRIS) untuk korporasi dan unit usaha untuk mempermudah serta mempercepat akses informasi tentang layanan SDM secara akurat dan terkini.

4.6.1. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sejalan dengan pertumbuhan organisasi dan unit usaha, Divisi SDM melakukan perbaikan dan pengembangan pada sistem pendukung kegiatan SDM. Bekerja sama dengan Divisi Teknologi Informasi, pada tahun 2011 Divisi SDM mengembangkan Sistem Informasi SDM (HRIS) yang sudah digunakan sejak tahun 2010 dengan memulai penerapan Overtime Online System, e-Recruitment System dan Exit Clearance Online System. Dari ketiga sistem ini, e-Recruitment memberikan kontribusi perubahan terbesar pada kegiatan dan proses kerja yang terjadi pada Divisi SDM maupun organisasi. Penerapan e-Recruitment ini memudahkan user untuk mendapatkan informasi terbaru dari proses rekrutmen dan mengelola setiap tahapan pada proses rekrutmen. Dengan adanya HRIS, pihak manajemen dapat memperoleh informasi real time dan transparan mengenai data terkait SDM. HRIS memungkinkan Perseroan mengurangi waktu dan biaya yang dikeluarkan dibandingkan bila manajemen SDM dilakukan secara manual. Secara keseluruhan ketiga sistem online ini memperkaya sistem-sistem online SDM yang sudah ada sebelumnya dan terintegrasi pada Human Resources Information System (HRIS).

4.6.2. Komposisi SDM

Pada akhir tahun 2011, First Media dan unit usaha mempekerjakan 858 karyawan meningkat dari 679 orang dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan ini terjadi sejalan dengan peningkatan kebutuhan dalam Perseroan berkaitan dengan pengembangan usaha. Dari sejumlah 858 karyawan tersebut, terdapat 7 orang tenaga kerja asing yang terdiri dari berbagai kebangsaan, seperti Malaysia (3 orang), Inggris, Perancis, Amerika Serikat dan Filipina masing-masing 1 orang.

Status karyawan 730 permanen, 110 KKWT, masing-masing menempati posisi 4 orang BOC, 17 BOD, 26 Senior Manager, 101 Manager, 91 Supervisor, 352 staf, dan non staf 267 orang. Dari sisi pendidikan terdapat 566 orang berpendidikan S1, 64 orang S2, 2 orang S3, 113 D3, dan 113 berpendidikan SMU. Sementara dari sisi gender, terdapat 254 perempuan dan 604 orang laki-laki.

4.6.3. *Pengembangan SDM*

Kemampuan dasar karyawan untuk bisa melakukan pekerjaan sehari-hari akan menentukan apakah operasional sebuah pekerjaan berjalan dengan baik atau sebaliknya. Divisi Learning & Development secara teratur melakukan pelatihan yang dilakukan baik di dalam maupun di luar Perseroan. Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan selain bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dasar karyawan, pengetahuan teknis dan manajerial karyawan juga sebagai pelaksanaan atas tanggung jawab sosial kepada karyawan khususnya maupun pengembangan sumber daya manusia Indonesia pada umumnya. Selain itu, juga melaksanakan penilaian atas hasil kerja karyawan melalui sistem elektronik yang dilakukan secara berkala dalam tahun berjalan.

4.7. **Layanan**

First Media menyediakan berbagai layanan menarik. Hal ini disebabkan varian dari produk jasa itu sendiri. Secara garis besar First Media adalah merupakan perusahaan penyedia layanan jaringan internet pita lebar, namun bila dilihat lebih lanjut diversifikasi produknya beragam.

4.7.1. *FastNet*

FastNet merupakan produk retail dari jaringan layanan internet pita lebar dengan kabel untuk pengguna di daerah hunian, seperti kompleks perumahan dan apartemen. Dengan kecepatan layanan mencapai 20 Mbps, FastNet menjadi produk retail yang terbaik di kelasnya. Pengguna FastNet bisa memanfaatkan layanannya untuk mengunduh dan mengunggah informasi, web pages, lagu, foto, film, menyaksikan video live streaming tanpa terganggu, mencari dan mengunduh informasi, melakukan aktivitas di sosial media, dan berbagi koneksi melalui router.

Kapasitas layanan FastNet terendah adalah 1,5 Mbps dan yang tertinggi adalah 20 Mbps, merupakan tawaran layanan jaringan internet pita lebar terbesar di Indonesia. Ini menunjukkan bahwa First Media ingin memberikan layanan yang membuat pengguna leluasa menggunakan internet untuk berbagai aktivitas dan keperluannya.

4.7.2. *HomeCable*

Hingga akhir tahun 2011, berdasarkan jumlah saluran, tak ada yang mampu menghantarkan siaran HD sebanyak HomeCable. Kelebihan lain dari HomeCable selain menghantarkan 110 saluran (92 SD, 17 HD dan satu 3D HD), adalah mutu siaran dengan pita lebar kabel lebih baik daripada siaran yang dilakukan melalui satelit. Itu sebabnya mutu siaran HD dari HomeCable menjadi yang paling jernih.

HomeCable juga memungkinkan pelanggannya untuk berbagi tayangan dengan empat pesawat TV yang berbeda dengan menambahkan STB untuk setiap pesawat TV tambahannya. Sehingga pelanggan bisa leluasa memilih program tayangan yang berbeda di tiap pesawat TV. Program siaran yang dihantarkan HomeCable sangat bervariasi, mulai dari program edukasi, hiburan, berita, musik, gaya hidup (lifestyle), film hingga olahraga. Tidak ketinggalan program siaran untuk anak-anak pun disediakan oleh HomeCable.

Untuk menyajikan layanan Internet dan TV Berbayar yang lebih menarik, First Media mengemas kedua produk menjadi satu paket hemat buat konsumen. Menggabungkan kedua paket ini agar dapat memudahkan konsumen dalam memilih varian produk Internet dan TV Berbayar. First Media mengemas produk menjadi 3 (tiga) paket combo terdiri dari paket Combo Supreme, Elite dan D'Lite.

Combo Supreme - Paket ini dikemas ditujukan untuk grup konsumen yang menginginkan paket hiburan yang penuh dengan kategori konsumen yang tergolong heavy usage dalam mengkonsumsi layanan hiburan digital. Maka paket ini terbentuk dengan spesifikasi kecepatan internet sebesar 3 Mbps dengan HomeCable Ultimate 92 kanal + HD.

Combo Elite - Paket ini disediakan untuk ditujukan ke grup konsumen yang tergolong medium usage dalam menikmati layanan hiburan digital. Kelompok ini merupakan pengguna internet dan TV berbayar yang regular. Maka paket yang dikemas berspesifikasi menengah atau kebutuhan secukupnya dengan Internet Up to 2 Mbps dengan paket HomeCable Family Special 54 kanal.

Combo D'Lite - Paket ini diciptakan untuk diberikan kepada grup konsumen yang tergolong baru dalam menikmati layanan hiburan digital. Mereka berkarakteristik masih mencoba, kecenderungan dari kelompok ini adalah menghindari kebingungan dalam memilih paket produk. Maka First Media menyajikan paket ini dengan spesifikasi kecepatan Internet Up to 1 Mbps dengan paket TV berbayar HomeCable Family Special 54 kanal.

4.7.3. *DataComm*

DataComm adalah layanan jaring kabel data berkecepatan tinggi untuk bisnis dan keperluan komersial lainnya. DataComm melengkapi layanan jaringan kabel data-nya dengan fasilitas internet dengan jalur khusus (highspeed dedicated internet packet access - HDIPA), sehingga pelanggan DataComm bisa melakukan komunikasi dengan bandwidth yang hanya diperuntukan pelanggan yang bersangkutan. Adapun paket produk HDIPA yang ditawarkan adalah dengan total kecepatan 10 Mbps dengan rasio 1:1 upstream-downstream simetris, jaringan koneksi dengan dedicated fiber optic sebesar 10 Mbps (Fast Ethernet), fiber optic converter hingga RJ-45 port, dan 8 static IP Address.

4.7.4. *Sitra WiMax*

Merupakan produk jasa layanan terbaru dari First Media, Sitra WiMax merupakan jaringan layanan pita lebar nirkabel yang mulai diperkenalkan ke calon pengguna pada bulan September 2010 dengan program free trial di wilayah Karawaci, Kebon Jeruk, Puri Indah dan Bintaro. Sambutannya terlihat menggembirakan. Setelah mulai dipasarkan, hingga akhir tahun 2011, tercatat ada 4.545 sambungan jaringan layanan Sitra WiMax.

Untuk pasar tersebut, Sitra WiMax menawarkan paket produk sebagai berikut:

Limited Edition Package. Tujuan diciptakannya paket ini untuk memberikan pengalaman pertama bagi konsumen untuk merasakan pertemanan teknologi baru 4G dalam mengakses Internet Broadband. Dengan spesifikasi kecepatan 3 Mbps ditambah kuota 50 GB. Dan paket ini hanya terbatas untuk 5.000 pelanggan

pertama. Di dalam paket ini konsumen diberikan kebebasan akan menentukan paket membeli atau menyewa modem.

Starter-5 Package. Paket kedua merupakan paket standar yang ditawarkan oleh Sitra kepada pelanggan. Namun, pada paket ini tetap memiliki tujuan untuk memberikan pengalaman pertama bagi konsumen dalam merasakan koneksi Internet Broadband nirkabel dengan teknologi 4G. Spesifikasi lebih rendah pada sisi kecepatan yakni 1 Mbps dengan kuota 5 GB. Di dalam paket ke-2 ini konsumen juga diberikan kebebasan akan menentukan paket membeli atau menyewa modem.

4.7.5. *Berita Satu*

Berita Satu adalah NewsChannel pertama di Indonesia dengan kualitas HD. Memberikan pilihan kepada masyarakat untuk menikmati berita yang disajikan lebih cerdas, segar, atraktif, dan mature. Selain gambar yang tajam dengan kualitas HD, tayangan Berita Satu juga didukung oleh peralatan grafis dan newsroom sistem modern.

Program-program Berita Satu dihadirkan dengan visi editorial kuat. Dengan memposisikan untuk memberi informasi kepada publik dengan standar jurnalisme tertinggi yang menjunjung tinggi integritas, obyektifitas, imparialitas dan akurasi berita. Dengan demikian pemirsa akan selalu mendapatkan tayangan yang objektif, impartial, berimbang, kritis dan tajam, komprehensif, indepth dan investigatif serta non partisan.

Program Berita Satu mulai tayang per 1 September 2011 dengan 4 jam program buletin. Program Berita Satu terus berkembang, hingga pada Januari 2012 sudah hadir dengan 12 jam, dan saat ini sudah 24 jam. program Berita Satu ditayangkan di channel 6 First Media dan melalui Live Streaming di www.beritasatu.com atau pun di www.beritasatu.tv.

4.7.6. *First Media Productions*

First Media Productions (“FMP”) beroperasi sejak bulan Februari tahun 2008. Kerjasama secara korporasi terjalin dengan perusahaan-perusahaan dibawah Lippo Group seperti Hotel Aryaduta, Lippo Village, Lippo Insurance, Rumah Sakit Siloam, Matahari, Nobu Bank, dan Globe Media Group. FMP memiliki 3 divisi dalam menjalankan bisnisnya yakni Creative, Production house dan Post-Production division. Selama 4 (empat) tahun berjalan FMP sudah berhasil menciptakan berbagai TV Commercial hingga Featured Films. Kesanggupan ini menjadikan FMP sebagai salah satu perusahaan yang cukup kuat dalam berkompetisi di dalam industri periklanan di Indonesia.

Perusahaan-perusahaan swasta yang sudah merasakan buah kerja FMP yakni Optik Tunggal, XL Axiata, Kresna Sekuritas, Hotel Grand Flora, FMCG (Fast Moving Consumer Goods), Arwana Tile, dan institusi pemerintah seperti Kementerian Komunikasi dan Informatika serta Kementerian Perikanan dan Kelautan.

4.8. **Teknologi Broadband**

First Media hadir dengan teknologi broadband yaitu teknologi pita lebar. Sebuah metode menghantarkan data dalam jumlah besar ke berbagai tujuan

sekaligus. Teknologi pita lebar ini mampu menghantar informasi, gambar, suara, film dalam bentuk data bahkan dalam bitrates yang amat tinggi.

Layanan jaringan pita lebar amat bermanfaat untuk mengakses informasi, membangun jaringan kerja dan bisnis, mengakses ilmu pengetahuan dan mendukung proses belajar-mengajar, mengefisienkan penanganan pekerjaan dengan telecommuting, memudahkan penanganan masalah kesehatan, mempersingkat proses berbisnis, meleluaskan komunikasi termasuk teleconference, mengatasi masalah geografis untuk urusan konektivitas, memudahkan pemerintah menangani masalah administrasi termasuk masalah kependudukan dan pemilihan umum, menghantarkan siaran televisi hingga ke tingkat mutu tayangan high definition, menghidupkan sosial media dan e-commerce, dan menghantarkan siaran audio dan video live streaming.

Selain menyelenggarakan bisnis layanan jaringan pita lebar dengan kabel, sekaligus memanfaatkannya dalam berbisnis layanan siaran TV berbayar, saat ini First Media juga memulai bisnis layanan jaringan pita lebar nirkabel dengan teknologi WiMax, sehingga First Media menjadi perusahaan yang menyelenggarakan jaringan pita lebar terpadu. Artinya First Media memiliki jaringan layanan broadband dengan kabel (fiber optic) dan nirkabel (WiMax) dengan kekuatan masing-masing jenis jaringannya.

4.8.1. Infrastruktur Fiber Optik

Dalam upaya memastikan ketersediaan Teknologi Broadband, First Media membangun jaringan kabel fiber optik yang menjangkau wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, Surabaya, dan Bali.

4.8.2. Infrastruktur Nirkabel Wimax

Pada tahun 2009 First Media memenangkan tender Broadband Wireless Access (BWA) yang seringkali disebut WiMax. Untuk menyelaraskan kesesuaian ijin penyelenggaraan jaringan tetap lokal, First Media memperoleh Izin Penyelenggaraan Jaringan Tetap Lokal Packet-Switch, yakni Izin Penyelenggara Jaringan Tetap Lokal Berbasis Packet-Switched dengan menggunakan Very Small Aperture Terminal (VSAT), kabel hybrid fiber optic dan coaxial serta pita frekuensi radio 2.3 GHz pada pita frekuensi radio 2360 MHz untuk Zona 1 (Sumatera Bagian Utara) dan Zona 4 (Banten, Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi).

Layanan Sitra WiMax mulai diperkenalkan pada tahun 2010 dan saat ini telah ada 4.545 pengguna Sitra WiMax di Jakarta dan sekitarnya.

4.9. Perangkat Teknologi Pendukung Bisnis

First Media menerapkan teknologi terbaru untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan yaitu layanan tayangan high definition (“HD”). Beberapa inisiatif dan produk baru seperti video on demand, saluran TV 3 dimensi (3D), saluran baru untuk usic (melalui PT Link Net), saluran Berita Satu (melalui PT First Media News), film TV dan materi iklan (melalui PT First Media Production). Berita Berita Satu sebagai penyedia konten berita dipancarluaskan melalui layanan siaran HomeCable dengan mutu siaran HD.



Gambar 3 Infrastruktur Nirkabel Sitra Wimax

4.10. Pemasaran First Media

Aspek pemasaran yang menjadi perhatian dalam bisnis First Media meliputi penjualan, harga jual, dan juga pelanggan.

FastNet

FastNet melayani sambungan internet dengan kecepatan antara 1 Mbps hingga 20 Mbps dan harga yang ditawarkan antara Rp 195.000 hingga Rp 2.035.000. Dapat dikatakan layanan FastNet adalah layanan yang sangat diminati pengguna internet di perumahan. Untuk melayani permintaan sambungan jaringan layanan FastNet, First Media memiliki varian FastNet, yakni: FastNet Premium, Professional dan Ultimate.

HomeCable

Pada akhir tahun 2011, ada 17 saluran High Definition (HD) TV dan 1 saluran tiga dimensi (3D) yang dihantarkan layanan TV berbayar, HomeCable, dari First Media, masih yang terbaik dalam memberikan layanan HD dibanding layanan TV berbayar lainnya. Ini adalah lanjutan dari keberhasilan First Media di tahun 2010 yang berhasil menjadi perusahaan layanan TV berbayar pertama yang menyediakan siaran HD. Dibanding tahun 2010, HomeCable hanya menghantarkan dua saluran siaran HD, penambahan 15 saluran siaran HD merupakan kesuksesan yang dapat diartikan sebagai bentuk kepercayaan penyedia content siaran HD kepada First Media. Pada tahun 2011, First Media juga telah meluncurkan produk terbaru yang memberikan fasilitas Video On Demand (VOD). Produk interaktif yang dilengkapi fasilitas stop, rewind, forward, pause|play ini memberikan pengalaman baru dalam menyaksikan tayangan dengan cara memilih dan memutar langsung tayangan yang akan ditonton. Ini

membuat pelanggan mempunyai kebebasan dalam memilih apa dan kapan yang akan ditonton. Pada tahap awal, pelanggan dimanjakan oleh tayangan VOD dari HBO On Demand yang memberikan pilihan film dan serial terbaik dari HBO Asia. Tahap selanjutnya, First Media akan terus memperbanyak pilihan on demand ini dengan cara mengundang keterlibatan berbagai pihak pemilik konten, seperti pembuat film atau pemilik hak siar film, film dokumentar, video clip, film pendek, acara pendidikan, pertunjukan seni budaya, animasi, bahkan sinetron yang pernah tayang yang berminat untuk memanfaatkan teknologi on demand ini. Untuk memberikan kualitas dan servis yang terbaik, terutama dengan bertambahnya kemampuan layanan siaran seperti halnya siaran HD dan on demand, First Media memperkenalkan Set Top Box terbaru “HomeBox HD+” yang dapat menyiarkan layanan Standard Definition, High Definition, On Demand, dan dengan mutu suara Dolby Digital. Secara proaktif First Media akan melakukan pergantian Set Top Box untuk pelanggan lama dengan menggunakan HomeBox HD+ terbaru sehingga pelanggan dapat langsung menikmati produk terbaru dari HomeCable. Jumlah pelanggan HomeCable pada tahun 2011 sebanyak 190.000. Naik 9,4% atau sama dengan 18.000 dibanding jumlah pelanggan di tahun 2010. Diharapkan dengan perluasan jaringan First Media, makin banyak masyarakat yang bisa menikmati mutu tayangan terbaik televisi dengan kemewahan keleluasaan memilih tayangan dan waktu menonton, melalui layanan TV berbayar HomeCable. Bentuk penawaran produk HomeCable di klasifikasikan dalam 4 (empat) paket program siaran, yakni HomeCable Ultimate, Family Plus, Family dan 1 (satu) paket istimewa yakni HomeCable HD.

DataComm

Ditunjang oleh jaringan kabel serat optik (fiber optic) sepanjang 3.800 kilometer, jaringan Metro Ethernet milik First Media meliputi berbagai pusat bisnis dan kawasan industri di wilayah Jabodetabek. Diluncurkan sejak tahun 2002 layanan yang dinamakan DataComm ini terus dipercaya sebagai penyedia tunggal layanan Jakarta Automated Trading System-Remote Trading bagi Bursa Efek Indonesia dan anggota bursa. Nilai transaksi perdagangan saham sepanjang 2011 hingga 29 Desember 2011 tercatat Rp 1.220,67 triliun. Pencapaian ini naik 3,7% dari periode sebelumnya Rp 1.176,24 triliun. Nilai transaksi per hari secara rata-rata naik Rp 4,8 triliun menjadi Rp 4,96 Triliun (Detik.com). First Media, sebagai penyedia jaringan kabel serat optik yang menyediakan kapasitas pita lebar yang terbesar di Indonesia, menjadikan DataComm sebagai salah satu platform komunikasi data yang terdepan. Layanan DataComm menggunakan teknologi jaringan modern, Multiprotocol Label Switching (MPLS) mampu menyalurkan jenis layanan komunikasi beragam dengan kualitas terjamin untuk setiap sambungan kabel serat optik. Dengan demikian, DataComm mampu memberikan layanan, antara lain, Disaster Recovery Center, Realtime Application Services, Peering Services, Inter-Branch Connection Services, Voice Streaming, dan Video Streaming. Sistem jaringan ini diciptakan untuk dapat membawa kapasitas bandwidth sebesar 40 Gbps serta melayani lebih dari 500.000 pelanggan modem kabel dan pelanggan korporasi yang beroperasi selama 24 jam dengan kestabilan koneksi jaringan. Jaringan DataComm terhubung langsung dengan global Internet 1st Tier melalui 2 provider besar Indosat dan Matrix. Kecepatan akses dapat mencapai 20 Gbps full local loop protection. Jaringan ini terhubung juga dengan

Indonesia Internet Exchange (IIX) dengan kecepatan 10 Gbps. Untuk metode routing data menggunakan BGP (Border Gateway Protocol) untuk koneksi internet dan metode OSPF untuk fleksibilitas dalam implementasi static atau dynamic routing. Jaringan layanan DataComm sudah melayani 500 pelanggan korporasi melalui jaringan pita lebar yang menghubungkan pelanggan korporasi dengan lebih dari dua milyar pengguna internet di seluruh dunia, dan sekitar 110 juta websites. Di tahun 2011 pelanggan DataComm mengalami penambahan sebanyak 100 pelanggan dengan diiringi jumlah link yang bertambah sebanyak 95 link service. First Media melalui DataComm berkontribusi nyata dalam mendukung keberhasilan dan perkembangan perdagangan saham di Indonesia. Untuk pelanggan korporasi, First Media menyediakan 2 (dua) layanan jasa yang tepat untuk mendukung jalannya proses bisnis para pelanggan korporasi. Paket penawaran DataComm berupa HDIPA (High Speed Dedicated Internet Packet Access) dan High Capacity Fiber Optic Leased lines.

Sitra WiMax

Sitra WiMax memang ditujukan kepada pengguna internet yang bergerak. Ini searah dengan kecenderungan meningkatnya penggunaan perangkat komunikasi bergerak yang dilengkapi perangkat untuk memanfaatkan jaringan internet pita lebar nirkabel (wireless mobile broadband devices) seperti smartphone, tablet, dan laptop. Layanan Sitra WiMax mulai diperkenalkan pada tahun 2010, hingga akhir tahun 2011, telah ada 4.545 pengguna Sitra WiMax di Jakarta dan sekitarnya.

Berita Satu

Berita Satu adalah NewsChannel pertama di Indonesia dengan kualitas HD. Memberikan pilihan kepada masyarakat untuk menikmati berita yang disajikan lebih cerdas, segar, atraktif, dan mature. Selain gambar yang tajam dengan kualitas HD, tayangan Berita Satu juga didukung oleh peralatan grafis dan newsroom sistem modern. Pada kuartal pertama tahun ini Berita Satu mengembangkan coverage area melalui kerjasama dengan sejumlah TV lokal di kota-kota besar di Indonesia (Jakarta, Semarang, Denpasar, Palembang, Yogya, Bandung, Surabaya, dll). Selain itu Berita Satu juga akan bekerjasama dengan pay tv lain. Perluasan coverage area ini diperlukan juga untuk meningkatkan revenue dari penerimaan iklan, sponsorship dan time blocking. Sejak siaran pada 1 September 2011, pembenahan kualitas teknis, SDM dan penyempurnaan alat terus dilakukan. Pada Januari 2012, telah dilakukan pembangunan instalasi teknis untuk newsroom sistem, pengembangan studio 2 dan 3, juga instalasi graphic system. Instalasi hingga dry run diperkirakan akan selesai pada Februari 2012. New Look On Air Berita Satu mulai tayang pada Maret 2012.

First Media Productions

First Media Productions (“FMP”) merupakan anak perusahaan dari First Media yang berdiri pada bulan Februari tahun 2008. Kerjasama secara korporasi terjalin dengan perusahaan-perusahaan dibawah Lippo Group seperti Hotel Aryaduta, Lippo Village, Lippo Insurance, Rumah Sakit Siloam, Matahari, Nobu Bank, dan Globe Media Group. FMP memiliki 3 divisi dalam menjalankan bisnisnya yakni Creative, Production house dan Post-Production division. Selama 4 (empat) tahun berjalan FMP sudah berhasil menciptakan berbagai TV Commercial hingga Featured Films. Kesanggupan ini menjadikan FMP sebagai

salah satu perusahaan yang cukup kuat dalam berkompetisi di dalam industri periklanan di Indonesia. Di tahun ke depan FMP akan tetap meneruskan kiprahnya melayani perusahaan swasta maupun pemerintah dalam membantu menjalankan aktivitas komunikasi pemasaran. Perusahaan-perusahaan swasta yang sudah merasakan buah kerja FMP yakni Optik Tunggal, XL Axiata, Kresna Sekuritas, Hotel Grand Flora, FMCG (Fast Moving Consumer Goods), Arwana Tile, dan institusi pemerintah seperti Kementerian Komunikasi dan Informatika serta Kementerian Perikanan dan Kelautan.

4.11. Laporan Keuangan First Media

Tahun 2011 bisa dikatakan tahun pengembangan bisnis bagi First Media. Aset perusahaan berkembang 124,1% dibanding 2010 dengan Total Equity meningkat sebesar 209,6%. Meningkatnya pendapatan Perseroan antara lain dimungkinkan oleh perbaikan kondisi perekonomian Indonesia dan juga didukung dengan stabilitas dan kondisi makro ekonomi yang sehat serta kondisi sosial yang kondusif. Hal ini tercermin dalam pertumbuhan Produk Domestik Bruto Indonesia sebesar 6,5%, tingkat Suku Bunga Bank Indonesia yang bertahan pada rata-rata 6,5% dan penguatan mata uang Rupiah.

Performa bagus dari perekonomian Indonesia, secara timbal balik, juga menggairahkan dunia bisnis di Indonesia. First Media merupakan salah satu perusahaan yang berhasil memberikan performa bagus selama tahun 2011. First Media mewujudkan tujuannya sebagai perusahaan terdepan di dalam multimedia broadband di Indonesia dengan peningkatan pendapatan sebesar 25,2% dari Rp 832.581 juta menjadi Rp 1.042.201 juta.

Pertumbuhan yang terutama adalah berasal dari pendapatan penjualan jasa internet. Pada akhir 2011, jumlah pelanggan Internet telah mencapai 193.000 pelanggan. Hal yang sama dengan pendapatan dari sektor TV kabel yang juga mengalami peningkatan, sebagai hasil dari kesuksesan strategi yang diterapkan oleh First Media dengan menawarkan beberapa paket berlangganan baru dan yang lebih menarik serta adanya penambahan beberapa channel baru. Pada akhir tahun 2011, jumlah pelanggan TV kabel telah mencapai 191.000.

Gambar 4 menunjukkan ringkasan laporan keuangan First Media untuk tahun buku sampai dengan 31 Desember 2011 dan 2010 dengan penekanan penting pada tahun tersebut.

Secara konsolidasi, pendapatan First Media di tahun 2011 menunjukkan peningkatan yang menggembirakan, sementara pendapatan dari bisnis kabel meningkat tajam. Perseroan juga melakukan investasi dan belanja modal dalam rangka peningkatan kualitas, ekspansi jaringan dan peralatan yang terkait dengan pengembangan produk dan jasa baru, antara lain jasa WiMax, TV content, TV production dan sebagainya. Manajemen senantiasa menerapkan kebijakan keuangan secara hati hati dan disiplin di seluruh kegiatan Perseroan.

Keterangan (dalam jutaan Rupiah)	2011	2010
Pendapatan	1.042.201	832.581
Beban Layanan	221.503	181.458
Laba Kotor	820.698	651.123
Beban Operasional	575.918	383.163
EBITDA	244.780	267.960
Penyusutan dan Amortisasi	210.978	159.553
Laba Usaha	33.802	108.407
Laba Komprehensif Tahun Berjalan	3.596	41.923
Laba (Rugi) yang dapat diatribusikan kepada:		
Pemilik Entitas Induk	(44,208)	41,931
Kepentingan Non Pengendali	47,804	(8)

Gambar 4 Ringkasan Laporan Keuangan First Media

5. ANALISA DATA

5.1. Ancaman Pendetang Baru

5.1.1. Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)

Apabila pendatang baru dalam bisnis IPTV memiliki modal, jumlah layanan, produksi konten, jaringan, serta alokasi bandwidth dalam skala besar, maka tekanan ancaman pendatang baru dalam industri akan semakin besar.

KONDISI :

Untuk membangun bisnis IPTV diperlukan investasi modal yang tidak sedikit. Groovia TV misalnya sebagai pemain bisnis layanan IPTV di Indonesia pada awalnya menghabiskan dana yang sangat besar. Direktur Utama Telkom, Rinaldi Firmansyah dalam peluncuran Groovia TV di Jakarta pada 4 Juni 2011 mengatakan, bisnis IPTV menyerap dana investasi senilai Rp 50 milyar hingga Rp 100 milyar, terutama untuk mengembangkan platform IPTV, belum termasuk investasi untuk pengembangan jaringan akses true broadband. Sebab pada implementasinya Grovia TV terpaksa harus bekerja sama dengan penyedia konten yaitu HBO, Max, HBO Signature, HBO Hits, HBO Family, Warner TV, Discovery Channel, TLC, Discovery Turbo, Discovery Science, Home & Health, Diva Universal, Syfy Universal, Universal, Celestial, Disney Junior, Cartoon Network, CNN, AXN, AXN Beyond, Animax, Sony Entertainment, One, Nick Jr, Nickelodeon, MTV, History, Crime Investigation, Bio, DW-TV Asia, Kix, Thrill, MGM dan Li TV.

Sebab untuk melakukan produksi konten saja di Metro TV misalnya menghabiskan dana hingga Rp 561 juta untuk produksi satu kali produksi program reality show sekelas Kick Andy. Hal lain yang juga membutuhkan investasi biaya yang besar adalah saat upaya memperluas jaringan dengan saluran fiber optik atau satelit. Presiden Komisaris First Media Peter F Gontha di Jakarta pada peluncuran Satelit Lippo Star tanggal 21 Mei 2012 mengatakan satelit Lippo

Star dengan 44 KU-Band transponder untuk meningkatkan bisnisTV berbayar menghabiskan dana investasi sekitar USD 100 juta. Tingginya biaya investasi awal untuk membangun IPTV akan menyulitkan pemain baru untuk masuk dalam dunia bisnis tersebut. Dengan demikian dari sisi skala ekonomi jika untuk pemain baru IPTV membutuhkan biaya investasi yang sangat besar, maka hal ini tidak akan menjadi ancaman yang serius bagi pemain lama IPTV.

5.1.2. *Diferensiasi Produk (Product Differentiation)*

Apabila produk dari pendatang baru dalam bisnis IPTV telah terdiferensiasi, maka akan menimbulkan tekanan dalam bisnis IPTV yang sedang berjalan.

KONDISI:

First Media dalam layanan bisnis telekomunikasi memiliki band image yang sangat kuat. Umumnya pelanggan First Media akan sulit beralih ke produk lain. Setiap layanan baru sebagai produk First Media dapat dipastikan akan mendapat sambutan dan kepercayaan dari pelanggan eksisting. Ancaman datang ketika ada sejumlah perusahaan telekomunikasi yang memiliki produk menyerupai layanan first media. Misalnya Indovision yang hadir dengan layanan dan kekuatan brand-nya. Hal ini menyebabkan Indovision secara produk sudah terdiferensiasi dan dapat menjadi ancaman yang serius bagi pemain lama IPTV apabila Indovision juga mengambil langkah memasuki bisnis IPTV tersebut. Maka dari sisi diferensiasi produk, bisnis IPTV memiliki ancaman yang cukup besar dari pendatang baru.

5.1.3. *Kebutuhan Modal (Capital Requirement)*

Persyaratan modal yang besar akan menghambat pendatang baru, karena investasi sumber daya keuangan dengan kekuatan produk yang tidak mampu merebut pasar akan menyebabkan pengeluaran tidak dapat diterima kembali.

KONDISI:

Sebagaimana Groovia TV sebagai pemain IPTV pertama menghabiskan modal Rp 100 miliar untuk membangun bisnisnya. Maka kebutuhan sumber daya keuangan dalam membangun bisnis IPTV sangat mahal, sehingga dari sisi Kebutuhan Modal akan menghambat pemain baru untuk masuk. Investasi yang tinggi ini pun belum tentu secara cepat mendatangkan penerimaan sebagai hasil penjualan. Dengan demikian ancaman terhadap pemain lama sangat kecil.

5.1.4. *Biaya Peralihan Pemasok (Switching Cost)*

Ada biaya yang harus dikeluarkan pembeli bila berpindah produk bisa karena perlu peralatan pelengkap, melatih lagi cara pemakaian produk baru, bahkan biaya psikologis akibat rusaknya hubungan. Pembeli akan bertahan dengan produk lama apabila biaya beralih tinggi. Ini dapat menjadi hambatan bagi industri baru.

KONDISI :

Salah satu persyaratan untuk mengakses layanan IPTV adalah penyesuaian teknologi. TV penerima siaran harus TV digital atau menggunakan set-top-box. Harga TV digital berkisar antara Rp 2.765.000 untuk merek LG hingga Rp 8.228.000 untuk merek Toshiba. Ini belum termasuk set-top-box yang harganya sekitar Rp 450.000 per unit. Pemerintah sendiri berencana melakukan produksi

set-top-box di dalam negeri agar harga jualnya tidak melebihi Rp 1.000.000 per unit. Biaya ini belum termasuk pemasangan. Karena itu dapat dikatakan bahwa biaya beralih pemasok cukup tinggi sehingga dari sisi Switching Cost tekanan pendatang baru sangat rendah.

5.1.5. *Akses ke saluran distribusi*

Saluran distribusi lama umumnya sudah memiliki ikatan yang kuat dengan produk bisa karena kerja sama, iklan atau hubungan eksklusif lain. Pendatang baru yang sulit masuk pada saluran yang ada akan dituntut untuk membentuk saluran baru yang sudah tentu menimbulkan biaya yang lebih tinggi.

KONDISI:

Saluran untuk distribusi layanan IPTV adalah melalui internet protocol pada broadband yang tinggi. Performansi jaringan dengan fiber optik dan satelit termasuk dengan wimax dapat menjadi pilihan saluran yang paling mungkin. Groovia TV sangat terbantu dengan pelanggan Telkom antara lain Speedy, TelkomVision, dan layanan komunikasi data lain, untuk melanjutkan distribusi produknya dengan IPTV Groovia TV. First Media sendiri dengan jumlah pelanggannya yang sudah tinggi akan menjadi potensi yang paling membantu untuk mendistribusikan layanan IPTV apabila kemudian masuk ke bisnis IPTV tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa aspek akses ke saluran distribusi menjadi ancaman yang besar bagi pemain lama IPTV.

5.1.6. *Kebijakan Pemerintah*

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri baru dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Ini dapat menghambat pendatang baru.

KONDISI:

Konvergensi UU yang terkait dengan komunikasi dan informatika yang ditargetkan dalam tahun 2010, dan mempertimbangkan manfaat dari IPTV maka regulator diharapkan oleh pelaku bisnis untuk mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan penggelaran IPTV dalam waktu dekat dengan mempertimbangkan UU/PP yang telah berlaku seperti UU No. 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran, UU No. 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi, UU No. 11 Tahun 2008 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik dan UU yang terkait lainnya. Pemerintah mendorong penggelaran IPTV agar dapat mendorong minat dari pelaku bisnis untuk menggelar jaringan kabel broadband secara luas ke seluruh Indonesia, karena jaringan broadband merupakan komponen utama untuk layanan NGN (Next Generation Network) di masa mendatang. Tersedia peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang antara lain tercantum dalam UU No. 32 Thn 2002 Tentang Penyiaran, Pedoman Perilaku Penyiaran (P3) dan Standar Program Siaran (SPS), UU No. 11 Thn 2008 Tentang Informasi & Transaksi Elektronik, dan UU No. 40 Thn. 1999 Tentang Pers. Penyelenggara IPTV wajib mematuhi Peraturan Menteri Komunikasi dan Informasi No. 26 Thn. 2007 Tentang Pengamanan Pemanfaatan Jaringan Telekomunikasi Berbasis Protokol Internet. Dari aspek kebijakan pemerintah dimana terbukanya seluas-luasnya perusahaan telekomunikasi untuk mengembangkan IPTV maka hal ini merupakan

ancaman bagi pemain lama IPTV karena tidak ada hambatan bagi pemain baru dari sisi kebijakan pemerintah.

5.2. Ancaman Produk Pengganti (Substitusi)

Barang atau jasa substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat First Media ketika bermain dalam bisnis IPTV. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan memiliki harga yang lebih rendah namun kualitas yang lebih baik dari produk industri lama. Biaya beralih yang sedikit pada produk baru ini juga dapat menjadi ancaman serius bagi pemain lama.

5.2.1. Produk Pengganti

Apabila produk pengganti IPTV menjadi alternatif bagi pembeli, maka akan mempunyai potensi untuk dapat mengurangi pangsa pasar dan pendapatan yang dapat diraih.

KONDISI:

Layanan IPTV secara umum meliputi siaran TV digital, internet, dan telepon. Maka produk pengganti yang akan dihadapi pemain bisnis IPTV adalah kondisi dimana pelanggan bisa saja mengakses siaran TV dengan cara berlangganan TV kabel, layanan TV free to air, ataupun internet TV streaming. Tanpa IPTV pun mayoritas masyarakat Indonesia sudah terbiasa mengakses siaran TV dari beberapa stasiun, yaitu antv, Global TV, Indosiar, MetroTV, MNCTV, RCTI, SCTV, Trans TV, Trans7, tvOne dan tentu saja TVRI. Adapun beberapa stasiun televisi yang melakukan siaran berjaringan dengan stasiun-stasiun televisi lokal di berbagai daerah, misalnya B-Channel, Bali TV, City TV Network, JPMC, Kompas TV, SINDOtv, Spacatoon, TempoTV, Top TV Network, dan lainnya. Sementara itu khusus untuk mendapatkan layanan internet, saat ini tersedia 104 perusahaan penyedia layanan internet, dan sejumlah operator telekomunikasi skala besar yang terus bersaing merebut pasar pengguna internet, antara lain PT.Telkom Indonesia, Opera Software Asa, PT.Smart Telecom, PT.Telkomsel Indonesia, PT.Excelcomindo Pratama, PT. Hutchison Cp Telecommunications, PT.First Media, dan PT. Bakrie Telecom. Tidak kalah pula operator telepon yang juga sangat terbuka baik yang fixline maupun mobile. Sehingga kebutuhan layanan telepon dapat diakses dengan mudah dari operator yang ada. Karena itu ketersediaan produk pengganti IPTV saat ini menjadi ancaman yang sangat serius bagi pemain lama bisnis IPTV.

5.2.2. Layanan Produk Pengganti

Apabila produk pengganti memiliki layanan yang sama bahkan lebih dari layanan IPTV yang tersedia, maka produk pengganti tersebut sungguh merupakan ancaman yang memberikan tekanan terhadap bisnis IPTV.

KONDISI:

Pengalaman baru yang didapat pelanggan IPTV hingga saat ini sangat berbeda dengan konsep teknologi dan layanan lainnya. Sebab Layanan Televisi

yang sekaligus dapat digunakan untuk sarana komunikasi keluarga, untuk menikmati program siaran, bermain game, meningkatkan pengetahuan melalui acara edutainment, dan program-program lainnya, bahkan dapat berkomunikasi (chatting) dengan keluarga atau teman yang berjauhan secara efektif & efisien sambil menonton TV, secara unik ada pada IPTV. Sehingga layanan IPTV yang unik dan berbeda ini tidak dapat dipenuhi oleh produk pengganti yang lain. Sejumlah keunggulan layanan yang tidak tergantikan menyebabkan layanan produk pengganti IPTV tidak menjadi ancaman yang berarti bagi bisnis IPTV.

5.2.3. *Tarif Produk Pengganti*

Apabila produk pengganti memiliki layanan yang sama bahkan lebih kuat dari layanan IPTV, maka produk pengganti tersebut akan memberikan tekanan.

KONDISI:

Keunggulan-keunggulan layanan yang dimiliki IPTV boleh dibilang tak tergantikan. Kecuali pelanggan IPTV yang hanya menggunakan internet, telepon, atau sekedar menonton siaran TV. Maka tarif produk pengganti yang akan menjadi ancaman antara lain layanan TV free to air, TV kabel, internet publik, dan juga telepon fixline dan mobile. Sementara itu harga produk pengganti internet yang juga bersaing saat ini memungkinkan pengguna internet memiliki pilihan yang terbuka sesuai harga dan layanan yang ditawarkan. Secara umum tarif layanan produk pengganti tersebut di atas sudah sering diakses masyarakat luas, dan dari sisi harga dapat dijangkau pengguna layanan TV berlangganan, internet, dan telpon. Dengan demikian ini menjadi ancaman atau tekanan bagi bisnis IPTV yang ada.

5.2.4. *Kualitas Produk Pengganti*

Jika kualitas yang ditawarkan produk penggantik lebih baik dari layanan IPTV yang ada, maka tekanan persaingan dari ancaman produk pengganti semakin tinggi.

KONDISI:

Kualitas layanan produk pengganti saat ini cukup bersaing, dalam arti sejumlah layanan sudah memiliki kualitas tinggi misalnya TV High Defenition (HD) yang dapat diakses melalui jaringan TV Kabel. Termasuk Conten layanan TV berbayar yang dipasarkan juga semakin variatif dan menarik, meliputi tayangan music, film, sport, news channel, dan lainnya. Khusus untuk TV analog dengan akses free to air, memiliki kualitas yang sangat buruk, sehingga akan sulit menggantikan IPTV dari sisi kualitas. Demikian pula pengguna internet dengan kapasitas yang rendah yang mudah dijumpai saat ini juga kualitasnya sangat buruk. Maka dari sisi kualitas produk penggnati IPTV tidak menjadi ancaman yang berarti bagi pemain lama.

5.2.5. *Ketersediaan Produk Pengganti*

Apabila produk pengganti dapat dengan mudah didapatkan, maka tekanan persaingan dari ancaman produk pengganti akan semakin meningkat terhadap industri.

KONDISI:

Khusus untuk wilayah JABODETABEK dan sekitarnya serta kota-kota besar lain di Indonesia, produk pengganti sangat mudah didapatkan. Siaran TV sudah dapat menjangkau seluruh nusantara. Implementasi Palapa Ring juga menyebabkan akses ke saluran telekomunikasi dan informatika semakin mudah didapatkan pengguna. Hanya daerah-daerah yang sangat terpencil tanpa pasokan energi listrik yang akan sulit mendapatkan akses layanan produk pengganti. Sementara IPTV sendiri dengan kebutuhan saluran distribusi yang khusus dan eksklusif justru belum dapat menjangkau keseluruhan pelanggan dan pelanggan potensial. Dengan demikian ketersediaan produk pengganti menjadi ancaman yang serius dan dapat menimbulkan tekanan bagi pemain bisnis IPTV.

5.3. Kekuatan atau Daya Tawar Pembeli

5.3.1. Pembeli Terpusat

Apabila pembeli didominasi oleh suatu kelompok tertentu maka posisi tawar menawar pembeli akan semakin kuat memberikan tekanan bagi bisnis IPTV yang ada.

KONDISI:

Pembeli atau pengguna IPTV bukan merupakan pembeli terpusat. Artinya produk layanan ini terbuka secara luas bagi masyarakat, dan siapapun yang mudah menjangkau saluran distribusi IPTV dan memiliki kemampuan membeli atau berlangganan, maka secara bebas memutuskan berlangganan atau tidak. Hal ini menyebabkan pembeli terpusat tidak menimbulkan tekanan terhadap bisnis layanan IPTV.

5.3.2. Kapasitas Pembelian

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

KONDISI:

Sejauh ini layanan IPTV masih merupakan produk yang eksklusif, namun tarif berlangganan masih dapat dijangkau berbagai kalangan. Biaya lebih mahal akan dikeluarkan pelanggan IPTV saat awal pemasangan dan menyesuaikan teknologi TV serta perangkat pendukung lainnya. Namun pembeli sebenarnya tidak mengeluarkan dana dengan kapasitas yang sangat besar, sehingga kekuatan tawar menawar pembeli tidak mempunyai tekanan yang kuat bagi industri bisnis IPTV.

5.3.3. Diferensiasi Produk

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

KONDISI:

IPTV merupakan layanan yang unik dan menarik. Pelanggan akan masuk kedalam suatu pengalaman baru dengan fitur-fitur yang ditawarkan IPTV. Sehingga pelanggan justru akan berlomba-lomba mengambil kesempatan untuk mengakses layanan yang tersedia, di waktu-waktu yang memungkinkan, oleh

sebab diferensiasi produk IPTV itu sendiri. First Media sendiri memiliki keunggulan dan keunikan program lain yang bisa sekaligus diakses atau didapatkan pelanggan IPTVnya. Oleh sebab IPTV memiliki diferensiasi, maka kekuatan atau daya tawar pembeli dari sisi ini tidak menimbulkan tekanan.

5.3.4. *Switching Cost*

Apabila produk yang ditawarkan memungkinkan pembeli untuk memilih harga lain di luar dari perusahaan sejenis atau bahkan menambah biaya tambahan tertentu, maka akan menimbulkan tekanan bagi industri yang ada.

KONDISI:

Produk layanan IPTV yang saat ini sudah dipasarkan yakni Groovia TV. Harga yang dimiliki juga tidak terlalu mahal sehingga pilihan bagi pelanggan cukup terbuka untuk dapat beralih atau memilihnya sebagai alternatif IPTV First Media. Pembeli yang akan berlangganan IPTV lain dipaksa untuk mengeluarkan biaya tambahan untuk membeli TV digital, set-top-box, dan lainnya. Dengan demikian daya tawar pembeli dari sisi switching cost menimbulkan tekanan atau ancaman.

5.4. **Kekuatan atau Daya Tawar Pemasok**

Pemasok atau penjual dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang akan dibeli.

5.4.1. *Dominasi Pemasok*

Apabila dalam industri produk layanan didominasi oleh pemasok yang terpusat maka akan menyebabkan pemasok memberikan tekanan yang kuat dalam hal harga, kualitas, persyaratan penjualan, dan lain-lain.

KONDISI :

Saat ini dalam memberikan layanannya First Media menguasai lokasi jaringan yang dilalui kabel fiber optiknya, karena sejumlah lokasi yang sudah dilalui kabel jaringan operator telekomunikasi lain, dipilih untuk tidak dilalui fiber optiknya First Media, hal yang sama juga dilakukan perusahaan telekomunikasi lain terhadap First Media. Bahkan sejumlah gedung apartemen menjadi lokasi yang dikuasai jaringan kabelnya First Media, sehingga untuk lokasi-lokasi tersebut didominasi oleh pemasok layanan First Media. Hal ini menyebabkan posisi tawar First Media sebagai pemasok semakin kuat.

5.4.2. *Pasar Pemasok*

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

KONDISI:

First Media bukanlah satu-satunya pemasok layanan telekomunikasi pay TV, Internet, telepon, dan transfer data. Bahkan ketika memutuskan memasuki pasar IPTV, juga bukan satu-satunya. Operator lain juga berpotensi untuk mengembangkan bisnisnya ke IPTV. Ini berarti lokasi-lokasi potensial juga

menjadi target pasar yang diperebutkan oleh sejumlah perusahaan dengan mengembangkan jaringannya, infrastruktur teknologinya, dan strategi marketingnya. Dengan demikian kekuatan penawaran pemasok semakin meningkat.

5.4.3. *Integrasi Maju*

Apabila pemasok menunjukkan keinginannya untuk melakukan integrasi maju maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

KONDISI:

Integrasi maju apabila pemasok berusaha menjadi salah satu penyedia layanan IPTV dengan menetapkan fungsi dari masing-masing divisi internalnya, sehingga tidak mungkin terjadi keinginan untuk mendeliver langsung layanan kepada pelanggan IPTV. Saat ini pemasok tidak menunjukkan langkah-langkah integrasi maju. Maka dalam hal ini kekuatan penawaran pemasok meningkat karena tidak ada integrasi maju.

5.4.4. *Kualitas Produk Pemasok*

Apabila produk dalam suatu industri kualitas dari pemasok merupakan kebutuhan yang penting maka meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

KONDISI:

IPTV saat ini belum menjadi kebutuhan yang sangat penting, karena hal ini sebenarnya hanya merupakan gaya hidup, namun dari waktu ke waktu akan semakin menjadi kebutuhan sangat penting. Pengguna IPTV tidak akan menghabiskan seluruh waktunya untuk mengakses layanan IPTV. Pemasok masih harus berusaha melakukan sosialisasi yang maksimal untuk meyakinkan pelanggan tentang pentingnya layanan IPTV. Dengan demikian kekuatan atau daya tawar pemasok rendah atau tidak meningkat.

5.5. **Persaingan antar Pesaing dalam Industri yang sama**

Rivalitas (rivalry) dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri sejenis menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis akan bersaing dalam memperoleh market share pasar. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengidentifikasi semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun.

5.5.1. *Jumlah Pesaing*

Apabila jumlah pesaing cukup seimbang dan beragam maka meningkatkan kompetisi terhadap industri.

KONDISI:

Saat ini jumlah penyedia layanan IPTV di Indonesia satu-satunya baru Groovia TV. Bakrir Telecom yang disebut-sebut akan memasuki pasar IPTV juga ternyata belum mengembangkan bisnisnya ke arah ini. Yang ada baru Bakrie

Connectivity, AHA-MyTV, memungkinkan pelanggan AHA menikmati berbagai siaran televisi maupun konten video dan film melalui internet. Presiden Direktur Bakrie Connectivity Erik Meijer mengatakan Bakrie Connectivity belum ada niat menyiapkan layanan IPTV tetapi semakin fokus dengan produk-produk berbasis internet. First media pun saat ini baru merumuskan posisinya sebagai industri penyelenggara jasa Megamedia terpadu terkemuka di Indonesia yang memanfaatkan teknologi Internet Pita lebar. Bahwa ke depan First Media sangat mungkin memasuki pasar IPTV tetapi saat ini belum masuk. Sehingga satu-satunya layanan IPTV yang sudah beroperasi adalah Groovia TV milik PT.Telkom. Dengan demikian boleh dikatakan bahwa jumlah pesaing IPTV masih sangat sedikit dan tidak ada persaingan yang berarti.

5.5.2. *Pertumbuhan Industri*

Apabila pertumbuhan industri IPTV bergerak cepat dan memiliki potensi pertumbuhan yang besar, maka akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.

KONDISI:

Groovia TV bergerak cukup terbuka untuk melakukan ekspansi bisnisnya dengan pasar prioritas pelanggan internet Speedy. Ketika memperkenalkan produk Groovia TV di wilayah Cianjur dan Sukabumi, Jawa Barat, Executive General Manager Telkom Divisi Consumer Service (DCS) I Tri Jatmiko mengatakan, alat produksi Telkom yang ready to IPTV di wilayah Cianjur dan Sukabumi sebanyak 2.760 satuan sambungan. Sementara total kapasitas sentral wilayah Cianjur-Sukabumi 102.000 satuan sambungan telepon yang telah ready to IPTV. Jumlah pelanggan Speedy di area tersebut yang mencapai angka 32.000 satuan sambungan juga menjadi potensi pasar. Perkembangan cukup signifikan lain di Bandung dimana jumlah pelanggan Groovia TV di Bandung Area telah mencapai lebih dari 1.800 pelanggan sejak di-launching di Bandung awal November 2011. Jumlah ini terus meningkat hingga tahun 2012. Dengan demikian hal ini akan memicu perusahaan-perusahaan telekomunikasi lain untuk melakukan ekspansi pasar untuk ikut merebut pasar IPTV.

5.5.3. *Diferensiasi Produk*

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

KONDISI :

Saat ini belum ada produk layanan IPTV yang dapat dibedakan dari IPTV milik Telkom yaitu Groovia TV. Dengan demikian dari sisi diferensiasi produk ada diferensiasi karena satu-satunya Groovia TV tanpa perbandingan dengan IPTV lainnya.

5.5.4. *Penambahan Kapasitas*

Apabila suatu perusahaan dihadapkan pada situasi yang memaksanya untuk meningkatkan kapasitas agar lebih besar dengan cakupan layanan yang lebih luas, maka penambahan kapasitas tersebut dapat merusak penawaran dan permintaan dalam industri yang berakibat pada meningkatnya intensitas persaingan.

KONDISI :

Layanan TV, suara, data, dan video merupakan layanan yang tidak hanya ditujukan ke segmen tertentu tetapi secara terbuka dan berkembang dengan industri-industri lain. IPTV sendiri juga merupakan pengembangan dari apa yang menjadi sasara rebutan pasar pada layanan telekomunikasi yang terus mengalami konvergensi. First media merupakan perusahaan telekomunikasi yang terus meningkatkan kapasitasnya dan melakukan pengembangan strategi pasar untuk merebut pelanggan sebanyak mungkin. Dengan demikian dari sisi penambahan kapasitas akan memicu persaingan yang tinggi antar perusahaan telekomunikasi yang ada baik yang sudah berada di pasar IPTV atau masih berada di layanan pay TV, internet, telepon, dan layanan komunikasi data.

5.5.5. Biaya Beralih Pemasok

Apabila biaya beralih pemasok rendah dan dapat dengan mudah berpindah ke IPTV dengan mudah, maka akan meningkatkan kompetisi antar perusahaan yang ada.

KONDISI :

Adapun biaya beralih yang harus dikeluarkan pembeli atau pelanggan IPTV untuk berlangganan lagi dari penyedia lain, akan membutuhkan dana yang cukup besar. Biaya pemasangan akan ditanggung oleh pelanggan tersebut akan cukup tinggi. Pelanggan tersebut juga harus berada di lokasi yang jaringan IPTV tersebut tersedia, jika tidak, maka perusahaan penyedia layanan IPTV tersebut harus membangun jaringan baru masuk ke lokasi pelanggan tersebut, yang sudah tentu akan menghabiskan banyak dana yang besar hingga ratusan juta. Dari kondisi ini maka dapat dikatakan bahwa biaya beralih pemasok cukup tinggi.

5.5.6. Hambatan Pengunduran Diri

Apabila kecenderungan hambatan pengunduran diri dari industri rendah, maka kompetitor akan bertahan sehingga tingkat persaingan menjadi sangat tinggi.

KONDISI:

Pada umumnya perusahaan telekomunikasi yang bermain dalam bisnis IPTV akan melakukan investasi pembangunan jaringan untuk menjangkau pelanggan potensial dan terus meningkatkan kualitas pelayanannya sehingga pelanggan bertahan dan pengunduran diri dari tiap perusahaan semakin kecil. Hal semacam tentu akan diimbangi dengan permintaan pasar. Sejauh ini first media memiliki pelanggan yang bertahan oleh karena kualitas pelayanannya dan ketersediaan jaringan. Dengan demikian besar kemungkinan pelanggan tidak akan mengundurkan diri atau hambatan pengunduran diri cukup tinggi.

NO	VARIABEL	INDIKATOR	NIL AI
1	Ancaman Pendetang Baru		
1.1.	Skala Ekonomi	Apabila pendatang baru dalam bisnis IPTV memiliki modal, jumlah layanan, produksi konten, jaringan, serta alokasi <i>bandwith</i> dalam skala besar, maka tekanan ancaman pendatang baru dalam industri akan semakin besar.	0
1.2.	Diferensiasi Produk	Apabila produk dari pendatang baru dalam bisnis IPTV telah terdiferensiasi, maka akan menimbulkan tekanan dalam bisnis IPTV yang sedang berjalan.	1
1.3.	Kebutuhan Modal	Persyaratan modal yang besar akan menghambat pendatang baru, karena investasi sumber daya keuangan dengan kekuatan produk yang tidak mampu merebut pasar akan menyebabkan pengeluaran tidak dapat diterima kembali.	0
1.4.	Biaya Beralih Pemasok	Ada biaya yang harus dikeluarkan pembeli bila berpindah produk bisa karena perlu peralatan pelengkap, melatih lagi cara pemakaian produk baru, bahkan biaya psikologis akibat rusaknya hubungan. Pembeli akan bertahan dengan produk lama apabila biaya beralih tinggi sehingga menjadi hambatan bagi industri baru.	0
1.5.	Akses Saluran Distribusi	Saluran distribusi lama umumnya sudah memiliki ikatan yang kuat dengan produk bisa karena kerja sama, iklan atau hubungan eksklusif lain. Pendatang baru yang sulit masuk pada saluran yang ada akan dituntut untuk membentuk saluran baru yang sudah tentu menimbulkan biaya yang lebih tinggi.	0
1.6.	Kebijakan Pemerintah	Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri baru dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Ini dapat menghambat pendatang baru.	1
2	Ancaman Produk Pengganti (Substitusi)		
2.1.	Produk Pengganti	Apabila produk pengganti IPTV menjadi alternatif bagi pembeli, maka akan mempunyai potensi untuk dapat mengurangi pangsa pasar dan pendapatan yang dapat diraih.	1
2.2.	Layanan Produk Pengganti	Apabila produk pengganti memiliki layanan yang sama bahkan lebih dari layanan IPTV yang tersedia, maka produk pengganti tersebut sungguh merupakan ancaman yang memberikan tekanan terhadap bisnis IPTV.	0
2.3.	Tarif Produk Pengganti	Apabila produk pengganti memiliki tarif dan kualitas yang sama bahkan lebih kuat dari layanan IPTV, maka produk pengganti tersebut akan memberikan tekanan.	1
2.4.	Kualitas Produk Pengganti	Jika kualitas yang ditawarkan produk penggantik lebih baik dari layanan IPTV yang ada , maka tekanan persaingan dari ancaman produk pengganti semakin tinggi.	0
2.5.	KetersediaanProduk kPengganti	Apabila produk pengganti dapat dengan mudah didapatkan, maka tekanan persaingan dari ancaman produk pengganti akan semakin meningkat terhadap industri.	1
3	Kekuatan atau Daya Tawar Pembeli		
3.1.	Pembeli Terpusat	Apabila pembeli didominasi oleh suatu kelompok tertentu maka posisi tawar menawar pembeli akan semakin kuat memberikan tekanan bagi bisnis IPTV yang ada.	0
3.2.	Kapasitas Pembelian	Apabila produk yang ditawarkan kepada pembeli merupakan pengeluaran besar dari pembeli maka pembeli akan selektif dalam menggunakan dananya, maka kekuatan tawar menawar dari pembeli akan mempunyai tekanan yang kuat kepada industri.	0
3.3.	Diferensiasi Produk	Apabila produk yang ditawarkan kepada pembeli tidak memiliki diferensiasi, maka pembeli akan mudah mencari pemasok lain dalam industri. Dengan demikian menguatkan posisi tawar pembeli.	1
3.4.	Switching Cost	Apabila produk yang ditawarkan memungkinkan pembeli untuk memilih harga lain di luar dari perusahaan sejenis atau bahkan menambah biaya tambahan tertentu, maka akan menimbulkan tekanan bagi industri yang ada.	1
4	Kekuatan atau Daya Tawar Pemasok		
4.1.	Dominasi Pemasok	Apabila dalam industri produk layanan didominasi oleh pemasok yang terpusat maka akan menyebabkan pemasok memberikan tekanan yang kuat dalam hal harga, kualitas, persyaratan penjualan, dan lain-lain.	1

4.2.	Pasar Pemasok	Apabila industri bukanlah satu-satunya pasar dan bukan merupakan pasar yang potensial bagi pemasok, maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.	1
4.3.	Integrasi Maju	Apabila pemasok menunjukkan keinginannya untuk melakukan integrasi maju maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.	0
4.4.	Produk Pemasok	Apabila produk dalam suatu industri kualitas dari pemasok merupakan kebutuhan yang penting maka meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.	0
5	Persaingan antar Pesaing dalam Industri yang sama		
5.1.	Jumlah Pesaing	Apabila jumlah pesaing cukup seimbang dan beragam maka meningkatkan kompetisi terhadap industri.	0
5.2.	Pertumbuhan Industri	Apabila pertumbuhan industri IPTV bergerak cepat dan memiliki potensi pertumbuhan yang besar, maka akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.	1
5.3.	Diferensiasi Produk	Apabila dalam suatu industri tidak ada diferensiasi produk maka akan meningkatkan persaingan antar para pemain yang ada.	1
5.4.	Penambahan Kapasitas	Apabila suatu perusahaan dihadapkan pada situasi yang memaksanya untuk meningkatkan kapasitas agar lebih besar dengan cakupan layanan yang lebih luas, maka penambahan kapasitas tersebut dapat merusak penawaran dan permintaan dalam industri yang berakibat pada meningkatnya intensitas persaingan.	1
5.5.	Biaya Beralih Pemasok	Apabila biaya beralih pemasok rendah dan dapat dengan mudah berpindah ke IPTV dengan mudah, maka akan meningkatkan kompetisi antar perusahaan yang ada	0
5.6.	Hambatan Pengunduran Diri	Apabila kecenderungan hambatan pengunduran diri dari industri rendah, maka kompetitor akan bertahan sehingga tingkat persaingan menjadi sangat tinggi.	1

Setelah melakukan indentifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, maka langkah berikutnya dalam Porter adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari semua tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah. Adapun asumsi pembobotan yang digunakan untuk membantu menganalisis indikator setiap variabel adalah sebagai berikut:

a. Untuk kesesuaian indikator-indikator dengan industri penyedia layanan IPTV, dimana hasilnya adalah :

- 0 : apabila tidak sesuai dengan kondisi indikator
- 1 : apabila sesuai dengan kondisi indikator

b. Untuk pembobotan tekanan, prosentase dari angka 1 terhadap keseluruhan menyatakan nilai kuantitatif dari tekanan yang ada pada satu sumber tekanan, kemudian hasilnya diklasifikasi menjadi tiga, yaitu:

- Rendah (Low) : 0 % – 33,33 %
- Sedang (Medium) : 33,34 % – 66,66 %
- Tinggi (High) : 66,67 % - 100 %

Bobot Tekanan dapat dihitung dari hasil jumlah nilai indikator dibagi banyaknya indikator kemudian dikali 100% atau dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Bo = \frac{\sum i_n}{n} \times 100\%$$

Dimana:

- Bo : Bobot Tekanan
- i : nilai indikator
- n : banyaknya indicator

Tabel 1 Hasil Analisa Porter

NO	FAKTOR KEKUATAN	NILAI	SKALA
1	Ancaman Pendatang Baru	33,33%	LOW
2	Ancaman Produk Pengganti (Substitusi)	60%	MEDIUM
3	Kekuatan atau Daya Tawar Pembeli	50%	MEDIUM
4	Kekuatan atau Daya Tawar Pemasok	50%	MEDIUM
5	Persaingan antar Pesaing dalam Industri yang sama	66,66%	MEDIUM

Dari hasil analisa ini maka dapat diketahui bahwa ancaman produk pengganti atau substitusi IPTV, dan persaingan antar pesaing dalam industri IPTV memiliki nilai dan skala paling tinggi yakni mencapai kurang lebih 60 % pada skala medium. Sehingga First Media dapat mengambil keputusan strategi yang tepat untuk menghadapi lingkungan industri IPTV secara tepat.

5.6. Strategi Manajemen sesuai Hasil Analisa Porter

Ada tiga pilihan keputusan strategi manajemen untuk menghadapi persaingan industri yakni memilih menggunakan strategi keunggulan biaya (Overall Cost Leadership), Diferensiasi, atau fokus. Setelah mengamati hasil analisa terhadap lingkungan bisnis IPTV maka First Media diharapkan dapat memilih strategi diferensiasi.

Sebab ketika produk pengganti menjadi ancaman yang paling tinggi maka perlu ada pembeda yang dapat membedakan sebuah perusahaan dengan perusahaan lain atau pesaing. Berbeda disini bukannya hanya soal tidak sama dengan pesaing tetapi juga dapat memberikan nilai tambah ekstra yang dapat dirasakan konsumen. Strategi ini dipandang paling tepat untuk memenangi persaingan bisnis IPTV yang dihadapkan pada banyaknya pilihan produk pengganti, dan pesaing yang ketat antar pemain IPTV yang sudah ada.

Menciptakan produk yang mampu keluar dari keramaian dan tampil berbeda (strategi diferensiasi) akan menyebabkan nilai-nilai bisnis yang diharapkan akan tercapai secara lebih tinggi. Keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan brand image yang lebih unggul perlu ditingkatkan sebagai strategi diferensiasi.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari penelitian dan hasil analisis data yang ada maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. First Media layak mengembangkan perusahaannya ke bisnis IPTV.
2. First Media dapat meningkatkan nilai bisnis perusahaannya dengan membuka unit bisnis baru yang fokus pada layanan IPTV.
3. Implementasi bisnis IPTV pada First Media dapat segera dilakukan karena IPTV First Media dapat meningkat nilai ekonomi, nilai pelayanan, dan nilai sumber daya manusia.
4. Untuk memasuki pasar IPTV, First Media dapat menerapkan strategi diferensiasi karena ancaman produk pengganti atau substitusi IPTV, dan persaingan antar pesaing dalam industri IPTV memiliki nilai dan skala paling tinggi yakni mencapai kurang lebih 60 % pada skala medium. Keunggulan

kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan brand image yang lebih unggul perlu ditingkatkan sebagai strategi diferensiasi tersebut.

6.2. Saran

Penelitian ini masih dapat dilanjutkan untuk mengetahui sejauhmana modal dapat kembali dengan memasuki bisnis IPTV tersebut, dengan melakukan perhitungan payback periode, Net Present Value (NPV), dan Internal Rate of Ratio (IRR).

DAFTAR PUSTAKA

- (1). Benoit, Herve. (2008). Digital Television, Satellite, Cable, Terrestrial, IPTV, Mobile TV in the DVB Framework, 3rd ed., USA: Focal Press.
- (2). Held, Gilbert. (2007). Understanding IPTV. New York, AS: Auerbach Publications.
- (3). Depkominfo. (2007). Studi tentang Pengembangan Layanan IPTV. Jakarta: Depkominfo.
- (4). CASBAA. (2009). IPTV in Asia: A Report for CASBAA Members, CASBAA.
- (5). Vontana, Avanti. (2011). Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai (How to Create Value through Inovation in Your Organization and Society). Jakarta: PT.Percetakan Penebar Swadaya.
- (6). Madura, Jeff. (2011). Introduction to Business, Pengantar Bisnis. Edisi 4., Jakarta: Salemba Empat.
- (7). Nasir, M. (1998). Metode Penelitian, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- (8). Rangkuti, Freddy. (2011). SWOT Balanced Scorecard, Teknik Menyusun Strategi Korporat yang efektif. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- (9). Chang, Dean.S.K.,(2004). WiMAX Contributing to Deliver Global Broadband Wireless Services. Jakarta: WiMAX Forum.
- (10). Produk Layanan pada PT.First Media Tbk. <http://www.firstmedia.com/> diakses pd Maret 2011
- (11). Wirawan, Danto. Y.(2008). Analisis Persiapan Penerapan IPTV di Indonesia. Tesis Mahasiswa Magister Telekomunikasi: Universitas Indonesia.
- (12) Suliyanto,Dr. (2011). Studi Kelayakan Bisnis. Jakarta: Andi Publisher.
- (13) Purnomo, Setiawan Hari, dan Ph.D, Zulkieflimansyah. (2007). Manajemen Strategi. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- (14) Sjahrial, Prof.Dermawan. (2009). Kumpulan Pembahasan Soal-Soal Manajemen Keuangan Edisi 2. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- (15) Laporan Tahunan First Media. Jakarta Tahun 2011 berjudul Broadband United Constructing The Future.

