FORMULASI STRATEGI BISNIS INSPIRA TV BANDUNG SEBAGAI PERUSAHAAN TV DIGITAL YANG BARU

STRATEGY FORMULATION BUSINESS INSPIRA TV BANDUNG AS A NEW DIGITAL TV COMPANY

Abul Fida Al Faaz[1], Djoko Wahdjuadi[2], Tri Djatmiko[3]

Prodi S1 MBTI, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

abulfidaalfaaz@gmail.com[1], dwahjuadi@yahoo.com[2], tri570720@yahoo.co.id[3]

ABSTRAK

Persaingan industri TV digital di tanah air di Indonesia ini sangat ketat**,** selain harus bersaing dengan TV analog yang sudah lebih dulu dikenal masyarakat luas, adanya 36 perusahan yang ikut meluncurkan TV digital menjadi saingan bagi Inspira TV. Selain itu banyak media pengganti atau substitusi dari televisi itu sendiri seperti media sosial dan internet menjadi hal yang perlu di pertimbangkan bagi perumusan formulasi strategi bagi Inspira TV.

Penelitian ini dilakukan untuk menformulasikan strategi bisnis yang tepat bagi Inspira TV dengan menganalisis keadaan internal dan eksternal yang berpusat di Bandung, Jawa Barat. Penelitian ini bersifat exploratory, yaitu metode yang pada tahap awal penelitiannya menggunakan metode kualitatif dan tahap berikutnya menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, diskusi, observasi dan studi literatur. Tiga narasumber dari perusahaan dipilih secara *purposive sampling* untuk melakukan kegiatan wawancara, dimana terdiri dari perwakilan Inspira TV yang diwakili oleh devisi marcom, mantan direktur, dan pengawas Inspira TV sekaligus sebagai peneliti sebelumnya tentang Inspira TV. Untuk menguji keabsahan data wawancara, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Formulasi strategi yang dilakukan menggunakan tiga tahap kerangka analisis perumusan strategi. Tahap pertama adalah *input stage* penulis menggunakan matriks IFE dan EFE yang dikombinasikan menggunakan *Analytic Hierarcy Process* (AHP), tahap kedua yaitu *matching stage* penulis menggunakan matriks IE dan matriks SWOT dan tahap ketiga yaitu *decision stage* menggunakan matriks QSPM sebagai tahap akhir untuk memutuskan strategi prioritas terbaik.

Hasil berdasarkan matriks IFE dan EFE yang dipetakan pada matriks IE menempatkan Inspira TV pada posisi kuadran II dengan titik koordinat (2.751; 3.082). Pada posisi tersebut strategi yang tepat untuk perusahaan adalah *grow and build* dengan dua pilihan strategi yaitu *market penetration* dan *product development*. Hasil analisis swot menghasilkan strategi menambah jaringan, kerjasama dan efisiensi menjadi pilihan strateginya.

Hasil QSPM dari matriks IE menunjukan bahwa penetrasi pasar adalah strategi terbaik yang dapat dilakukan. Dan hasil QSPM dari matriks SWOT menghasilkan bahwa kejasama dengan pihak lain serta pemerintah menjadi strategi terbaik yang dapat dilakuan saat ini.

Kata Kunci: perumusan strategi, matriks EFE dan IFE, matriks IE, matriks SWOT, matriks QSPM, *input stage, matching stage, decision stage*

ABSTRACT

Digital TV industry competition in Indonesia is very tight, besides it must compete with analog TV, which was already known to the public at large, the 36 companies that launched a digital TV becomes a rival for Inspira TV. In addition, many media replacement or substitution of television itself as a social media and internet, had to be taken into consideration for the formulation of strategy formulation for Inspira TV.

This study was conducted to formulate a business strategy that is right for Inspira TV by analyzing internal and external circumstances, based in Bandung, West Java. This study is exploratory, a method that in the early stages of research using qualitative methods and the next phase using quantitative methods. The data collected by means of interviews, discussions, observation and study of literature. Three interviewees from inside and outside company selected by purposive sampling to conduct the interview, which consists of representatives of TV Inspira represented by marcom division, former director and supervisor Inspira TV as well as previous researchers about Inspira TV. To test the validity of the interview data, the researchers used the technique of triangulation. Strategy formulation is done using a three-stage strategy formulation analysis framework. The first stage is the input stage that the author uses a matrix of IFE and EFE are combined using Analytic Hierarcy

Process (AHP), the second stage is matching stage that using IE matrix and SWOT matrix and the third phase is decision stage using a matrix QSPM as the final stage to decide the priority strategy best.

The results based matrix IFE & EFE mapped to the matrix IE puts Inspira TV in quadrant II position with the coordinates of (2.751; 3.082). In that position, the right strategy for the company is grow and build with two options namely market penetration strategies and product development. Swot analysis results to produce a strategy to add networking, cooperation and efficiency of an option strategy.

The results of QPSM matrix of matrices IE shows that market penetration is the best strategy to do. And the results of the SWOT matrix QSPM generate that its partnership with others and the government as the best strategy was done today.

Key Words: Formulating of strategy, IFE and EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix, input stage, matching stage, decision stage.

---

1. Pendahuluan

Televisi merupakan media yang masih dianggap sebagai media paling efektif untuk menyampaikan innformasi terutama di Indonesia. Media televisi di Indonesia masih sangat cukup diminat di kalangan masyarakat, hal itu terbukti dari beberapa survey yang dilakukan lembaga-lembaga seperti Nielsen yang mengungkapkan bahwa televisi masih menjadi medium utama yang dikonsumsi masyarakat Indonesia (95%), disusul oleh Internet (33%), Radio (20%), Suratkabar (12%), Tabloid (6%) dan Majalah (5%). Namun kecenderungan yang akan terjadi di masa depan bahwa internet akan semakin besar porsinya dan menggeser porsi televisi yang saat ini masih merupakan media yang paling diminati. Lembaga riset untuk iklan media. Magna global memperkirakan, pada tahun 2017, untuk pertama kalinya total belanja digital/internet di seluruh dunia akan melampaui televisi. Tahun lalu belanja iklan untuk digital mencapaiUS$ 160 miliar berada dibawah televisi yang berhasil mengumpulkan pendapatan US$ 209 miliar.

Azmi (2013) mengemukakan bahwa walaupun demikian, televisi merupakan sebuah teknologi informasi yang akan terus berkembang. dalam sebuah peraturan menteri komunikasi dan informatika nomor 22/PER/M.KOMINFO/11/2012 tentang penyelenggaraan penyiaran televisi digital terestrial penerimaan tetap tidak berbayar (*free-to-air*) merupakan dasar hukum dalam pelaksanaan televisi digital. Peraturan tersebut menajdi dasar penyelenggaraan TV digital dan mengatur berbagai hal yang terkait dengan TV digital.

Sejak adanya peraturan tersebut muncul berbagai macam TV digital yang beredar di Indonesia. Dengan banyaknya televisi digital yang hendak mengudara. Data dari keminfo menyebutkan ada 36 TV digital baru yang masuk dalam masa percobaan. Dan pemerintah pada tanggal 9 juni 2016 melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika telah menerbitkan Peraturan Menteri No. 5 Tahun 2016 tentang Uji Coba Teknologi Telekomunikasi, Informatika dan Penyiaran. Konsideran regulasi tersebut adalah dalam rangka penelitian dan penetapan arah kebijakan penyelenggaraan telekomunikasi, informatika dan penyiaran. Beberapa jenis teknologi yang berkembang dan perlu dilakukan ujicoba diantaranya open BTS, Google Loon, PPDR (*public Protection and Disaster Relief*), 5G, TV digital metode SFN (*single frequency network*) dan MFN (*multi frequency network*).

Banyak sekali televisi digital yang muncul di Indonesia, persaingan industri televisi digital menjadi sangat ketat, di samping tren yang sekarang condong pada media digital, serta peraturan pemerintah yang masih dinamis selama masa uji coba tersebut. Kondisi tersebut mendorong penulis untuk melakukan studi analisis terhadap strategi bisnis Inspira TV Bandung sebagai perusahaan TV digital yang baru sehingga di proyeksikan nantinya akan bisa menjadi TV digital yang baik dan menjadi pilihan masyarakat Untuk itu lah penulis memberi judul studi ini **"Formulasi Strategi Bisnis Inspira TV Bandung Sebagai Perusahaan TV Digital Yang Baru".**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

1. Mengetahui IEF dan EFE dari Inspira TV
2. Mengetahui posisi Inspira TV pada matriks IE (*internal-external matrix)* dan SWOT
3. Mengetahui strategi apa yang paling tepat untuk diimplementasikan pada Inspira TV berdasarkan matriks QSPM

Sehingga peneliti melakukan wawancara dan studi literature untuk mendapatkan data dan keterangan tentang Inspira TV untuk selanjutnya di formulasikan strategi yang tepat bagi Inspira TV.

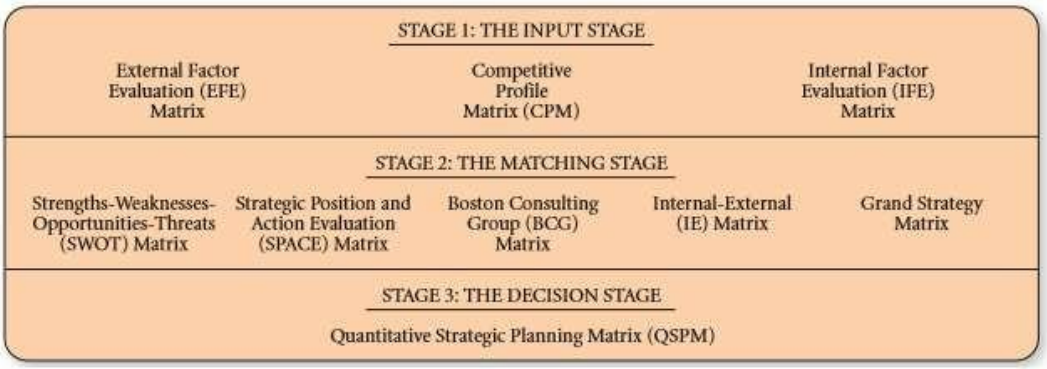
2. Dasar Teori Dan Metodelogi

2.1 Manajemen Strategi

David (2011: 37) menjelaskan bahwa manajemen strategi yang diterapkan diperusahaan ditujukan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang tertuang dalam visi dan tujuan awalnya. Manajemen strategi yang kadang disebuut juga dengan strategic planning secara inti mencakup tiga hal penting dalam pelaksanaannya. Yaitu, perumusan strategi (strategy formulation), implementasi strategi (strategy implementation), dan evaluasi strategi (strategy evaluation).

2.2 Formulasi Strategi

Teknik-teknik perumusan strategi menurut David (2015:258) terdiri dari tiga tahap, tiga yahap tersebut akan digambarkan pada Tabel 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Strategy Formulation Analytical Framework

Sumber David (2015: 258)

2.3 Penilaian Eksternal

David (2015:226) menyatakan bahwa tujuan external audit adalah untuk mengembangkan dan menganalisis daftar peluang yang bisa menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. kekuatan eksternal/ *external forces* dapat dibagi menjadi lima kategori besar yaitu ekonomi social budaya, politik, teknologi dan *competitive forces.*

2.4 Penilaian Internal

David (2015: 190) proses melakukan audit internal hampir sejajar/mirip dengan proses melakukan audit eksternal. manajer perwakilan dan karyawan dari seluruh perusahaan perlu dilibatkan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan dan membutuhkan audit internal berupa pengumpulan dan asimilasi informasi tentang perusahaan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, R & D, dan operasi MIS.

2.5 Metodelogi

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian exploratory degan pendekatan kombinasi kuantitatif dan kualitatif. Dalam hal ini, variable yang diukur adalah faktor internal dan eksternal perusahaan dengan matriks IFE dan EFE. Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dan penyerahan kuisioner dengan narasumber perusahaan dan narasumber eksternal. Data sekunder diperoleh melalui studi literature dari buku, artikel di internel, jurnal dan penelitian-penelitian terdahulu.

3. Pembahasan

3.1 Matriks IFE

Pembobotan pada matriks IFE dilakukan dengan metode AHP yang didasarkan dari hasil kuisioner oleh narasumber. Memberikan rating pada matriks EFE untuk mengetahui serta menunjukan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan.

Teblel 3.1 matriks IFE Inspira TV

Internal Faktor			
***Strengths* (Kekuatan)**	**Weight**	**Rating**	**Skor Bobot**
Inspira TV memiliki peralatan yang maju dibandingkan stasiun televisi analog sekalipun yang ternama	**0.055**	**3**	**0.156**
Branding Inspira TV tidak terlalu susah karena banyak acara yang di produksi dengan cara kerjasama dengan perusahaan yang cukup ternama	**0.109**	**4**	**0.436**
Sudah mengadopsi digital televisi, yang dimana saluran dan suara sudah memiliki output berkualitas tinggi	**0.06**	**3**	**0.18**
Inspira TV sudah memiliki aplikasi tersendiri untuk marketing (Google Play) dan beberapa jaring media sosial lain yang sudah cukup banyak penonton nya (Youtube, Instagram, Facebook, Web TV, dll) dengan kata lain multiplatform.	**0.082**	**4**	**0.328**
Inspira TV menerapkan sistem 3 0 (online, onair dan offarir) yang membantu inspira TV semakin mendapatkan market awareness.	**0.095**	**4**	**0.38**
TV yang mengedepankan hal yang bersifat inspiratif dan positif.	**0.188**	**3**	**0.564**
Total skor bobot *Strengths*			**2.044**
***Weaknesses* (Kelemahan)**			
Alat untuk standar TV digital masih bisa dinilai kurang walaupun sudah lebih canggih dibandingkan TV analog	**0.054**	**2**	**0.108**
Masih dalam tahap TV percobaan yang dimana masih tidak diperbolehkan iklan	**0.066**	**2**	**0.132**
Hanya dapat diakses oleh TV digital yang dimana TV digital sendiri di Indonesia masih kurang dikenal masyarakat luas	**0.055**	**1**	**0.055**
Masih kekurangan jumlah SDM untuk melakukan hal-hal yang lebih mendetail/ keterbatasan SDM	**0.089**	**2**	**0.178**
Funding untuk membuat sebuah acara masih tergolong kecil akibat TV percobaan	**0.087**	**2**	**0.174**
Tidak mengejar rating.	**0.06**	**1**	**0.06**
Total Skor bobot *Weaknesses*			**0.707**
Total Bobot			**2.751**

sumber: data yang telah diolah

Total skor matriks IFE Inspira TV adalah sebesar 2.751 Hal ini menunjukan bahwa Inspira TV tergolong tinggi dari segi internal karena diatas rata-rata skor 2.5, yang artinya sudah dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan bisa mengatasi dan menangani kelemahan yang ada.

3.2 Matriks EFE

Pembobotan pada matriks EFE dilakukan dengan metode AHP yang didasarkan dari hasil kuisioner oleh narasumber. Memberikan rating pada matriks EFE untuk mengetahui serta menunjukan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan.

Teblel 3.2 matriks EFE Inspira TV

Eksternal Faktor			
***Opportunity* (Peluang)**	**Weight**	**Rating**	**Skor Bobot**
Bisa lebih bersaing dengan TV analog ternama terkait masalah output (karena kualitas baik).	**0.0655**	**4**	**0.262**
Lebih mudah diakses karena sistem penyiaran bisa langsung di link ke channel lain seperti web TV dan youtube.	**0.111**	**3**	**0.333**
Peluang kemitraan dengan berbagai sektor industri, serta banyak pihak yang mau bekerjasama dan peluang penyiaran yang terbilang banyak	**0.079**	**4**	**0.316**

(Sambungan)

(8 titik), membuat Inspira TV berpeluang besar kedepanya			
Tergabung dalam Asosiasi Televisi Siaran Digital Indonesia / ATSDI.	**0.08**	**4**	**0.32**
Peran pemerintah yang membantu dalam mengenalkan TV digital	**0.115**	**3**	**0.345**
Total skor bobot *opportunity*			**1.576**
Threats (Ancaman)			
Aplikasi bisnis mudah ditiru orang lain	**0.065**	**2**	**0.13**
Labilnya loyalitas market anak muda	**0.06**	**2**	**0.12**
Masih belum meratanya jaringan 3G/4G di Indonesia	**0.068**	**1**	**0.068**
Peraturan pemerintah yang belum fix dan masih berubah-ubah	**0.116**	**3**	**0.348**
Masa percobaan yang terus diperpanjang membuat Inspira TV tidak boleh pasang iklan	**0.064**	**2**	**0.128**
Banyaknya pesaing, mulai dari TV digital, analog dan media lainnya.	**0.178**	**4**	**0.712**
Total skor bobot *threats*			**1.506**
Total Bobot			**3.082**

sumber: data yang telah diolah

Total Skor matriks EFE dari Inspira TV adalah sebesar 3.082. Hal ini menunjukkan bahwa Inspira TV sudah dapat merespon peluang dan ancaman yang ada dengan baik karena skor yang diperoleh berada diatas rata-rata total skor yaitu 2.5.

3.3 Matriks IE

Table 3.3 Matrik IE

		Skor bobot total IFE		
		Strong 3.0 – 4.0	Average 2.0 – 2.99	Weak 1.0 – 1.99
Skor bobot total EFE	4.0 High 3.0 – 4.0	I (Grow and Build	II **Grow and Build** (2.751 ; 3.082)	III (Hold and Maintain)
	3.0 Medium 2.0 – 2.99	IV (Grow and Build)	**V** (Hold and Maintain)	VI (Harvest and Divest)
	2.0 Low 1.0 – 1.99	VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Divest)	IX (Harvest and Divest)

Sumber : Data yang telah diolah

Berdasarkan tabel 3.3 diatas, dapat dilihat bahwa Internal – Eksternal Matriks untuk Inspira TV pada sumbu horizontal menunjukan skor total dari Matriks IFE sebesar 2.751, dan sumbu vertical menunjukan sumbu

skor total dari Matriks EFE sebesar 3.082. Kedua skor tersebut lalu dipetakan ke dalam Internal – Eksternal Matriks, sehingga menempatkan Sentra Industri Sepatu Cibaduyut pada kuadran II dengan koordinat (2.751; 3.082).

David (2015; 272) sel II ini termasuk wilayah satu, wilayah satu yaitu apabila perusahaan berada pada sel I, II, atau IV dapat dijelaskan sebagi perusahaan yang sedang mengalami fase *grow and build*. Alternatif strategi yang dapat dikembangkan adalah strategi integrative (*forward integration, backward integration, horizontal integration*) atau strategi intensive (*market penetration, market development, product development*).

3.4 SWOT

Table 3.4 Matriks SWOT

Eksternal /internal	***Strengths* (kekuatan)**	***Weaknesses* (kelemahan)**
***Opportunities* (peluang)**	**Strategi SO :** Melakukan ekspansi dan penetrasi pasar (S2, S4, S5, O2, O3) Menambah jaringan dan hak siar di beberapa kota lain (S2, S3, O3, O4, O5)	**Strategi WO :** Melakukan kerjasama dengan berbagai pihak, perusahaan maupun pemerintah (W1, W2, W5 O3, O4,O5) Menghemat pengeluaran / efisiensi dalam hal biaya selama masa pecobaan, dan mencari *revenue* selain dari iklan (W2, W5,,W3,W4, O2,O3, O5)
***Threats* (ancaman)**	**Strategi ST :** Melakukan diferensiasi produk dan konten acara yang sesuai untuk anak muda (S2, S4, S5, S6, T2, T6)	**Strategi WT :** Melakukan inovasi & kreatifitas untuk membuat acara lebih menarik dengan SDM yang ada (W4, W5, T1, T2, T6)

3.5 QSPM

Table 3.5 QSPM sumber SWOT

Faktor-faktor	**Bobot**	**Alternative Strategi**					
		Menambah jaringan dan hak siar		Kerjasama dengan pihak lain dan pemerintah		Efisiensi dan mencari *revenue stream* selain iklan	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
***Strengths* (kekuatan)**							
S1	0.156	3	0.468	1	0.156	2	0.312
S2	0.436	2	0.872	4	1.744	3	1.308
S3	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36
S4	0.328	1	0.328	2	0.656	4	1.312
S5	0.38	2	0.76	3	1.14	4	1.52
S6	0.564	1	0.564	3	1.692	2	1.128
***Weaknesses* (kelemahan)**							
W1	0.108	3	0.324	1	0.108	1	0.108
W2	0.132	1	0.132	4	0.528	4	0.528
W3	0.055	4	0.22	3	0.165	3	0.165
W4	0.178	2	0.356	1	0.178	1	0.178
W5	0.174	1	0.174	1	0.174	4	0.696
W6	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
***Opportunities* (peluang)**							
O1	0.262	1	0.262	1	0.262	1	0.262
O2	0.333	2	0.666	1	0.333	3	0.999
O3	0.316	2	0.632	4	1.264	3	0.948

(Sambungan)

O4	0.32	4	1.28	4	1.28	1	0.32
O5	0.345	4	1.38	4	1.38	1	0.345
***Threats* (ancaman)**							
T1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26
T2	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
T3	0.068	2	0.136	2	0.136	1	0.068
T4	0.348	4	1.392	4	1.392	1	0.348
T5	0.128	3	0.384	4	0.512	4	0.512
T6	0.712	1	0.712	1	0.712	1	0.712
TOTAL			**11.712**		**14.542**		**12.569**

Sumber: Data yang telah diolah

Dari table 3.5 yang membandingkan antara 3 strategi, bahwa strategi menambah jaringan dan hak siar mendapatkan skor keseluruhan 11.712. lalu strategi kerjasama dengan pihak lain dan pemerintah mendapatkan skor 14.542 dan strategi efisiensi dan mencari revenue selain iklan mendapat skor 12.569. sehingga strategi yang dipilih berdasarkan qspm yang bersumber dari matriks swot adalah melakukan kerjasama dengan pihak lain dan pemerintah.

Table 3.6 QSPM sumber SWOT

Faktor-faktor	**Bobot**	**Alternative strategi**			
		Market penetration		**Product development**	
		AS	**TAS**	**AS**	**TAS**
***Strengths* (kekuatan)**					
S1	0.156	2	0.312	4	0.624
S2	0.436	4	1.744	2	0.872
S3	0.18	2	0.36	4	0.72
S4	0.328	4	1.312	2	0.656
S5	0.38	4	1.52	2	0.76
S6	0.564	2	1.128	2	1.128
***Weaknesses* (kelemahan)**					
W1	0.108	1	0.108	2	0.216
W2	0.132	1	0.132	1	0.132
W3	0.055	4	0.22	1	0.055
W4	0.178	2	0.356	3	0.534
W5	0.174	2	0.348	3	0.522
W6	0.06	1	0.06	1	0.06
***Opportunities* (peluang)**					
O1	0.262	1	0.262	3	0.786
O2	0.333	3	0.999	1	0.333
O3	0.316	3	0.948	1	0.316
O4	0.32	2	0.64	1	0.32
O5	0.345	3	1.035	1	0.345
***Threats* (ancaman)**					
T1	0.13	1	0.13	3	0.39
T2	0.12	2	0.24	1	0.12
T3	0.068	1	0.068	1	0.068
T4	0.348	2	0.696	2	0.696
T5	0.128	2	0.256	1	0.128
T6	0.712	2	1.424	2	1.424
TOTAL			**14.298**		**11.205**

Sumber : Data yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa *Total Attractive Score* (TAS) pada strategi *market penetration* (penetrasi pasar) adalah sebesar 14.298, sedangkan TAS pada strategi *product development* (pengembangan produk) adalah sebesar 11.205, sehingga strategi alternative terbaik yang dihasilkan adalah dengan melakukan penetrasi pasar.

4. Kesimpulan

Untuk mengimplementasikan strategi alternatif terbaik dalam pengembangan Inspira TV, ada dua rekomendasi strategi yang dihasilkan dari penjabaran Matriks QSPM yang bersumber dari matriks SWOT dan IE, strategi alternatif yang dibawa untuk dijabarkan di matriks QSPM sudah berdasarkan pilihan dari perwakilan narasumber yang dipercaya sudah bisa mewakili pilihan dari narasumber lainnya.

Berdasarkan perhitungan pada Matriks QSPM yang berasal dari matriks IE, strategi alternatif yang sangat prioritas adalah melakukan penetrasi pasar. Selain rekomendasi tersebut, pada penelitian ini juga ada strategi alternatif yang berasal dari Matriks SWOT untuk dijabarkan menggunakan Matriks QSPM. Berdasarkan perhitungan pada Matriks QSPM, strategi alternatif yang berasal dari penjelesan Matriks SWOT yang sangat prioritas adalah melakukan kerjasama dengan pihak lain maupun pemerintah.

Daftar Pustaka

[1] Azmi, Riza. (2013) "Analisis Model Bisnis Penyelenggaraan Televisi Digital Free-to-Air di Indonesia." *Buletin Pos dan Telekomunikasi* 11.4 (2013): 265-280.

[2] David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta

[3] David, Fred, R. 2015. *Strategic management, concepts and cases*, Edisi 15, Pearson Education

[4] Kementrian komunikasi dan informatika. (2016). Uji Coba Siaran TV Digital Terestrial. [online]. https://TVdigital.kominfo.go.id/. [2 September 2016]

[5] Nielsen. (2014). Nielsen: Konsumsi Media Lebih Tinggi di Luar Jawa. [online]. http://www.nielsen.com/id/en/press-room/2014/nielsen-konsumsi-media-lebih-tinggi-di-luar-jawa.html. [2 September 2016]