

BAB 4. ANALISIS PORTER 5 FORCES

Pada bagian ini akan dilakukan analisis menggunakan Porter 5 Forces untuk mengetahui posisi kompetitif suatu perusahaan dalam industri telepon bergerak. Yang pertama dilakukan adalah menentukan siapa yang menjadi pemain atau yang berperan dalam industri telekomunikasi kemudian akan dilakukan pemaparan variabel-variabel dan indikator-indikator dari kelima faktor Porter 5 Forces yang sudah disebutkan pada Bab sebelumnya.

4.1 IDENTIFIKASI PEMAIN DALAM INDUSTRI

Dalam analisis Porter 5 Forces yang pertama kali dilakukan adalah mengidentifikasi pemain dalam industri untuk mengetahui pesaing Telkom Flexi. Pada Tabel 4.1 dapat dilihat daftar penyelenggara jaringan telepon bergerak di Indonesia beserta produk-produknya yang terdiri dari layanan pasca bayar (*postpaid*) dan layanan pra bayar (*prepaid*). Masing-masing memiliki target segmentasi pasar yang berbeda-beda.

Terdapat 2 jenis jasa layanan industri nirkabel di Indonesia dengan karakteristik tertentu yaitu sebagai berikut :

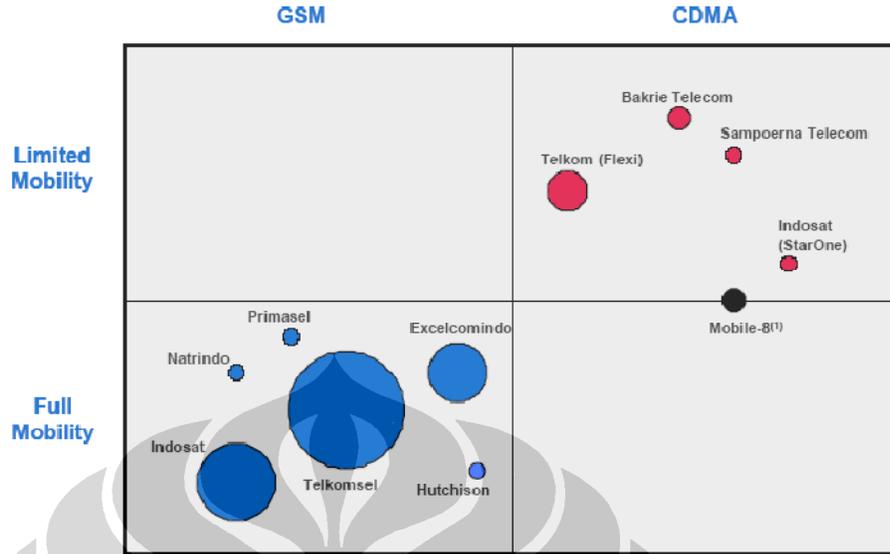
- *Full Mobility* (FM), dengan karakteristik :
 - Layanan mobilitas jaringan akses tanpa kabel yang tidak dibatasi pada suatu daerah operasi tertentu
 - Harga relatif mahal dibandingkan dengan FWA
- *Limited Mobility / Fixed Wireless Access* (FWA), dengan karakteristik :
 - Layanan mobilitas jaringan akses tanpa kabel yang terbatas pada suatu daerah operasi tertentu
 - FWA memiliki keunggulan ekonomis dibandingkan layanan FM
 - FWA tidak di ijin untuk *roaming* ke wilayah lain
 - Jumlah kelas menengah bawah di Indonesia sekitar 70% dari penduduk Indonesia berasal dari kelas menengah bawah sehingga layanan seluler dengan tarif murah seperti FWA akan cocok untuk pasar Indonesia.

- Alternatif bagi layanan telepon tetap. FWA juga sangat diminati oleh pelanggan yang belum memiliki telepon tetap karena biaya pemasangan yang ringan dan pemasangan yang cepat.
- MNO yang memiliki ijin penyelenggaraan layanan ini menggunakan teknologi CDMA yang memiliki *handset* yang beragam dan murah

Pada Gambar 4.1 ditunjukkan *mapping* masing-masing layanan diatas terhadap MNO yang ada di Indonesia.

Tabel 4.1 Penyelenggara jaringan telekomunikasi di Indonesia

NAMA OPERATOR	PRODUK
Telkomsel	Kartu Halo (pasca bayar)
	SIMPATI (pra bayar)
	Kartu As (pra bayar)
INDOSAT (GSM)	Matrix (pasca bayar)
	Mentari (pra bayar)
	IM3 (pra bayar)
INDOSAT (CDMA)	StarOne (pasca bayar)
	Jagoan (pra bayar)
EXCELCOMINDO	Xplor (pasca bayar)
	Jempol (pra bayar)
	Bebas(pra bayar)
	Jimat (pra bayar)
MOBILE-8	Fren (pasca bayar)
	Fren (pra bayar)
BAKRIE TELECOM	Esia (pasca bayar)
	Esia (pra bayar)
	Wifone (pasca bayar – FWT)
	Wifone (pra bayar – FWT)
SAMPOERNA TELEKOM	Ceria (pasca bayar)
	Ceria (pra bayar)
NATRINDO TELEPON SELULER (NTS)	LIPPO-MAXIS
HUTCHISON	"3" (Pra Bayar)
SMART	SMART
PRIMASEL	PRIMASEL

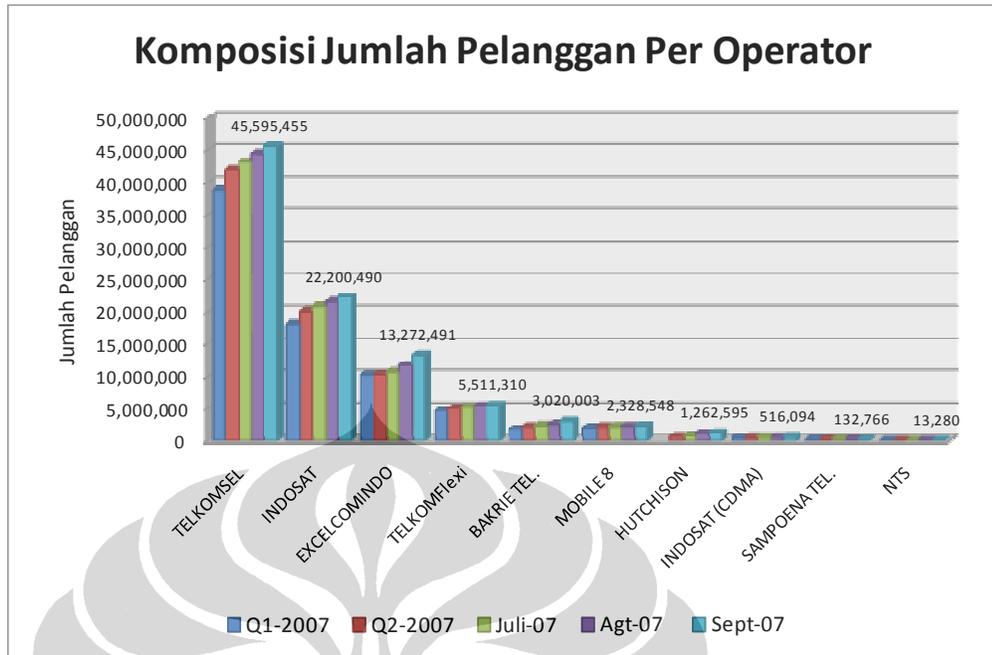


⁽¹⁾ Recently awarded a FWA license in December 2006

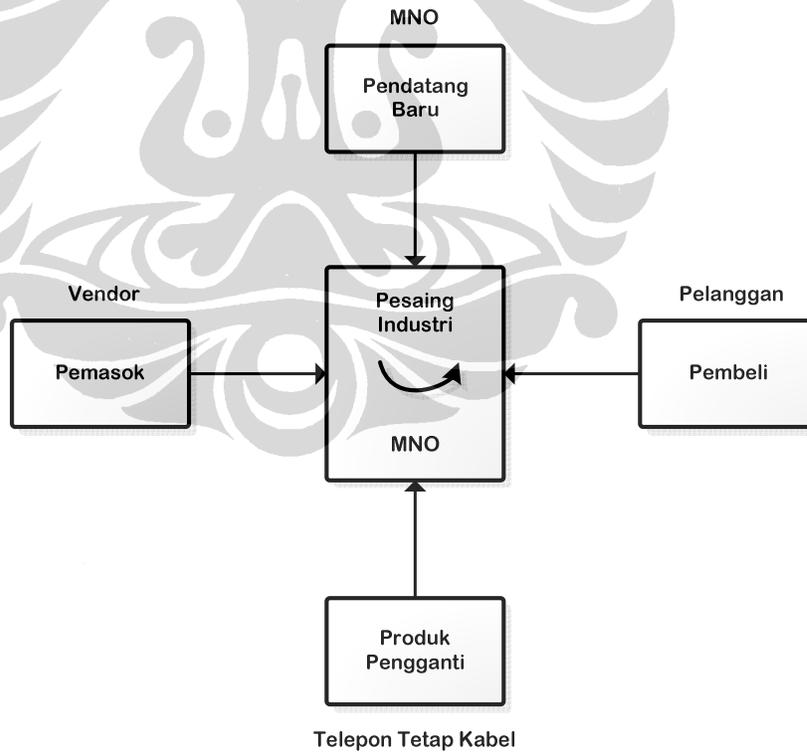
Gambar 4.1 Mobile Network Operator (MNO) di Indonesia [12]

Pada Gambar 4.2 ditunjukkan komposisi jumlah pelanggan per MNO. Dimana jumlah pelanggan terbesar dimiliki oleh Telkomsel dengan jumlah pelanggan lebih dari 50% dari total pelanggan yang ada, kemudian disusul Indosat dan Excelcomindo. Telkom Flexi menduduki urutan keempat disusul Bakrie-Tel dan Mobile-8. Sisanya dimiliki oleh Sampoerna, NTS, dan Hutchison sebagai operator baru. Dalam pasar FWA Flexi memiliki *market share* terbesar dibandingkan dua kompetitornya yang lain yaitu Esia dan Starone.

Dalam analisis Porter 5 *Forces* ini akan dianalisis lingkungan industri telekomunikasi untuk layanan telepon nirkabel baik telepon bergerak nirkabel maupun telepon tetap nirkabel. Sehingga yang menjadi pesaing dalam industri adalah semua penyelenggara telekomunikasi untuk layanan telepon bergerak yang terdiri dari 11 MNO yang memiliki izin penyelenggaraan yang berbeda-beda. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.1.



Gambar 4.2 Komposisi jumlah pelanggan per MNO [13]



Gambar 4.3 Identifikasi pemain dalam industri selular di Indonesia

Pada Gambar 4.3 ditunjukkan pendefinisian peran dalam Porter 5 Forces pada industri selular di Indonesia yaitu sebagai berikut :

- Pendatang baru didefinisikan disini adalah MNO yang akan masuk kedalam industri telekomunikasi Indonesia.
- Pembeli adalah pelanggan sebagai pengguna layanan, dapat merupakan pelanggan yang baru akan menggunakan layanan, pelanggan PSTN maupun pelanggan layanan selular yang ada.
- Produk pengganti adalah telepon tetap. Produk ini memiliki layanan dasar yang serupa hanya kekurangannya adalah memiliki keterbatasan mobilitas dan layanan *value added* yang kurang beragam.
- Pemasok adalah *vendor* penyedia perangkat bagi MNO baik yang berupa *handset / terminal* bagi pelanggan atau perangkat dasar NSS dan BSS MNO.
- Persaingan antar pesaing industri disini adalah persaingan antar MNO yang ada dalam industri telekomunikasi di Indonesia seperti yang telah diidentifikasi pada Tabel 4.1.

4.2 PARAMETER DAN ASUMSI

4.2.1 Parameter

Pada analisis menggunakan Porter 5 *Forces* didefinisikan kelima sumber tekanan dalam suatu industri, dimana setiap tekanan terdiri dari beberapa variabel yang berpengaruh seperti telah dijelaskan pada Bab 3. Variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Porter 5 *Forces* pada industri

Sumber Tekanan	Variabel
Ancaman pendatang baru	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas pelanggan • Diferensiasi produk • Biaya investasi • <i>Switching cost</i> • Akses ke saluran distribusi • Kebijakan pemerintah
Kekuatan penawaran pembeli	<ul style="list-style-type: none"> • Kelompok pembeli terpusat

	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas pembelian • Diferensiasi produk • <i>Switching cost</i> • Informasi yang lengkap tentang produk
Ancaman produk atau jasa pengganti	<ul style="list-style-type: none"> • Produk pengganti • Layanan produk pengganti • Produk pengganti mudah didapatkan • Harga produk • <i>Switching cost</i> • Loyalitas pelanggan
Kekuatan penawaran pemasok	<ul style="list-style-type: none"> • Dominasi pemasok • Produk pengganti • Pasar pemasok • Produk pemasok • Integrasi maju • Kebijakan pemerintah
Pesaing Industri	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah pesaing • Pertumbuhan industri • Diferensiasi produk • Biaya tetap

4.2.2 Asumsi

Setelah mendefinisikan semua variabel-variabel pada tekanan kemudian didefinisikan masing-masing indikator dalam variabel tersebut. Untuk pembobotan akan digunakan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- Apabila setelah dianalisis indikator-indikator memiliki kesesuaian dengan industri telekomunikasi saat ini maka hasilnya adalah
 - 1 : apabila sesuai dengan kondisi pada indikator
 - 0 : apabila tidak sesuai dengan kondisi pada indikator
- Untuk pembobotan tekanan, dilakukan prosentase rata-rata indikator yang sesuai yaitu yang memiliki nilai 1 terhadap keseluruhan jumlah indikator dalam suatu tekanan, maka tekanan akan diberi nilai sebagai berikut :
 - LOW* : apabila prosentase 0 - 50,00%
 - HIGH* : apabila prosentase 50,01% – 100 %

4.3 ANALISIS

Kemudian selanjutnya akan dilakukan analisis menggunakan parameter dan asumsi diatas untuk mengetahui nilai dari masing-masing tekanan yang ada.

4.3.1 Ancaman pendatang baru

Pada ancaman pendatang baru didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Variabel dan indikator ancaman pendatang baru

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada
Diferensiasi produk	Perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk
Biaya investasi	Biaya investasi yang dibutuhkan tidak besar Waktu pencapaian cashflow positif tidak lama
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah
Akses ke saluran distribusi	Mudah mendapatkan pemasok Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya MNO baru Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi Tidak membatasi penggunaan blok penomoran

Masing-masing indikator dalam variabel ancaman pendatang baru dijelaskan sebagai berikut :

4.3.1.1 Loyalitas pelanggan

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

Kondisi :

Persaingan bisnis pada industri telekomunikasi sangat ketat. MNO berlomba-lomba untuk menambah jumlah pelanggannya. Penjualan kartu perdana murah yang dilakukan MNO mendorong peningkatan *churn rate*, akibatnya kartu perdana kini menjadi semacam *calling card*, hanya digunakan ketika pulsa masih ada dan bila sudah tidak ada pulsanya, kartu akan dibuang kemudian beralih ke kartu lain yang memiliki penawaran lebih menarik.

Sampai dengan September 2007 jumlah *churn rate* mencapai 9,48 %. Berarti dari sekitar 93,8 juta pelanggan seluler, 8,9 juta merupakan kartu hangus[13].

Churn rate pelanggan seluler di Indonesia cukup tinggi bila dibandingkan negara-negara di Asean. *Churn rate* di Indonesia bisa mencapai 26% dalam setahun, sementara yang terjadi di Asean rata-rata hanya mencapai 15% [14]. Tingginya *churn rate*, dipacu oleh murahnya harga pulsa kartu perdana bila dibandingkan dengan pulsa isi ulang. Angka ini sebetulnya bisa ditekan bila MNO mau menjual kartu perdana dengan harga lebih tinggi dari isi pulsanya atau menjual kartu perdana tanpa pulsa ke toko. Akan tetapi tuntutan persaingan menyebabkan mereka MNO tidak melakukan hal semacam itu.

Kondisi semacam ini merupakan tantangan bagi para MNO. Upaya penjualan kartu perdana yang gencar dengan tujuan untuk meraih pelanggan sebanyak mungkin tanpa diimbangi dengan upaya peningkatan layanan yang memuaskan bisa menjadi bumerang bagi operator itu sendiri. Penambahan jumlah pelanggan harus diantisipasi dengan kesiapan infrastruktur yang memadai serta peningkatan kualitas layanan.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pelanggan tidak loyal terhadap produk MNO yang ada.

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada	1

4.3.1.2 Diferensiasi produk

Dengan adanya diferensiasi produk dari suatu layanan akan mengurangi ancaman dari pendatang baru. Diferensiasi ini dapat dicapai misalnya dengan tarif yang murah atau hanya sebagai MNO pertama di layanan tersebut.

Kondisi :

Diferensiasi produk sangat sulit dicapai oleh MNO. Karena masing-masing MNO berlomba-lomba menawarkan program-program pemasaran yang menarik. Dan kenyataannya pelanggan lebih mengingat *brand handset* (terminal

pelanggan) dibandingkan dengan *brand* produk MNO. Sehingga untuk mencapai diferensiasi produk tadi MNO melakukan program *bundling*. Diharapkan *brand handset* tersebut akan melekat pada *brand* produknya. Seperti ditunjukkan pada Gambar 4.4 dimana Esia melakukan *bundling* dengan *handset* Nokia, yang merupakan salah satu *brand handset* yang paling banyak digunakan. Tetapi program-program *bundling* ini juga banyak dilakukan oleh MNO-MNO yang lain yang menggandeng berbagai *brand handset*, sehingga diferensiasi produk tetap tidak dapat juga dicapai dengan cara ini. Untuk layanan ke depan diferensiasi produk ini dapat dicapai dengan menciptakan layanan dengan konten multimedia.



Gambar 4.4 Program *bundling* Esia dan Nokia [13]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk.

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	Perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk	1

4.3.1.3 Biaya investasi

Pada variabel ini terdapat dua indikator yaitu besarnya biaya investasi yang harus dikeluarkan dan waktu pencapaian *cash flow* positif. Kecilnya biaya

investasi yang dibutuhkan dan waktu pencapaian cashflow yang cepat akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi :

Untuk membangun suatu MNO relatif membutuhkan biaya investasi yang lebih rendah dibandingkan dengan kebutuhan investasi perusahaan lain dalam industri telekomunikasi seperti perusahaan manufaktur pemasok (*vendor*) misalnya Ericsson, NSN, Huawei dan lain-lain.

Pada Tabel 4.4 ditunjukkan besarnya biaya investasi telepon tetap dan bergerak berdasarkan analisis yang dilakukan BAPPENAS tahun 1999, terlihat bahwa investasi untuk satu satuan sambungan telepon tetap kabel lebih mahal apabila dibandingkan telepon bergerak nirkabel.

Tabel 4.4 Biaya Satuan Investasi [15]

No.	Sektor	Unit Investasi
1	Jalan (N/P)	Rp 2,8 miliar untuk pembangunan jalan aspal baru per km
2	Jalan (Kab/Kota)	Rp 1,4 miliar untuk pembaneunan jalan aspal baru per km
3	Listrik	US\$ 1,3 juta untuk peningkatan kapasitas pembangkitan listrik per MW termasuk biaya jaringan transmisi utama dan gardu
4	Telepon (<i>Fixed</i>)	US\$ 1 000 untuk penambahan 1 SST <i>main line</i>
5	Telepon (<i>Mobile</i>)	US\$ 400 untuk penambahan 1 <i>subscriber line</i> yang baru
6	Air Minum	Rp 600 ribu untuk pemberian akses baru per kapita
7	Sanitasi	Rp 400 ribu untuk pembangunan sarana sanitasi baru per kapita

Sumber: Fay, 1999 dan analisis staf BAPPENAS

Waktu pencapaian *cashflow* positif atau *payback period* investasi dalam industri seluler tidaklah lama, namun hal itu juga harus ditunjang oleh aspek-aspek lain seperti program-program pemasaran, mekanisme *customer care*, efisiensi dalam perusahaan dan lain-lain. Pada Tabel 4.5 ditunjukkan perhitungan keuangan untuk Flexi dengan proyeksi pelanggan moderat untuk mendapatkan market size 50% dari total pasar FWA. Dengan nilai NPV sebesar 1,457 M rupiah, dengan IRR 175 % dan PP 3 tahun.

Tabel 4.5 Perhitungan keuangan Flexi [16]

Objek	Tahun ke	1	2	3	4	5
		2007	2008	2009	2010	2011
1	Investasi (CAPEX)	(1,944.15)				
2	Pengembangan (CAPEX)		(481.73)	(1,187.60)	(1,368.32)	(1,523.22)
3	Operasional (OPEX)	(1,242.91)	(2,020.48)	(3,054.68)	(4,467.72)	(6,340.84)
4	Depresiasi		(388.83)	(485.18)	(722.69)	(996.36)
5	Pengembalian Hutang	(373)	(373)	(373)	(373)	(373)
6	Total (2+3+4+5)	(1,616.18)	(3,264.31)	(5,100.73)	(6,932.01)	(9,233.69)
7	Pendapatan	3,270.81	4,623.52	6,078.36	7,730.53	9,540.51
8	BV (1+6+7)	(289.52)	1,359.21	977.63	798.52	306.82
9	Inflasi	20.27	(95.14)	(68.43)	(55.90)	(21.48)
10	Kas sebelum Pajak(8+9)	(269.25)	1,264.06	909.20	742.62	285.34
11	Laba sebelum pajak(6+7)	1,654.63	1,359.21	977.63	798.52	306.82
12	Pajak	248.19	203.88	146.64	119.78	46.02
13	Laba sesudah pajak(11-12))	1,406.43	1,155.33	830.99	678.74	260.79
14	Kas sesudah pajak	(517.45)	1,060.18	762.55	622.84	239.32

NPV 1,457.56
 IRR 176%
 PI 0.75
 PP 3 tahun

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa biaya investasi yang dibutuhkan untuk membangun suatu MNO tidaklah besar dan waktu untuk pencapaian *cash flow* positif tidak lama.

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya investasi	Biaya investasi yang dibutuhkan tidak besar	1
	Waktu pencapaian <i>cash flow</i> positif tidak lama	1

4.3.1.4 *Switching cost*

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

Kondisi :

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

mengembangkan jaringan dengan teknologi yang dipilih pasti mengeluarkan *switching cost* yang tinggi. *Switching cost* ini diperlukan untuk pembelian perlengkapan baru, biaya pelatihan karyawan dalam pengoperasian perangkat, biaya dalam pengujian perangkat dan lain-lain.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa *switching cost* yang harus dikeluarkan tinggi.

Variabel	Indikator	Nilai
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah	0

4.3.1.5 Akses ke saluran distribusi

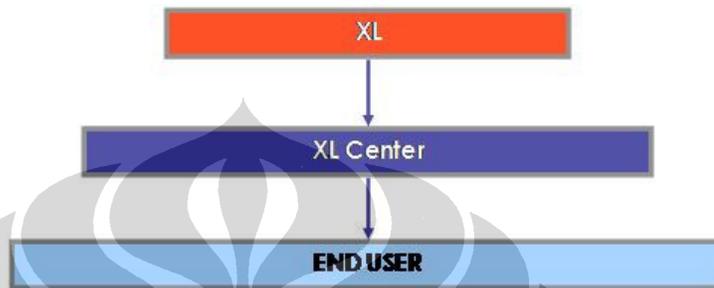
Akses saluran distribusi dilihat dari dua sisi yang pertama kemudahan pendatang baru untuk mendapatkan pemasok dan yang kedua adalah kemudahan untuk mendapatkan jalur distribusi yang baik. Semakin mudah pendatang baru mendapatkan pemasok dan akses ke saluran distribusi maka akan meningkatkan ancaman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

Kondisi :

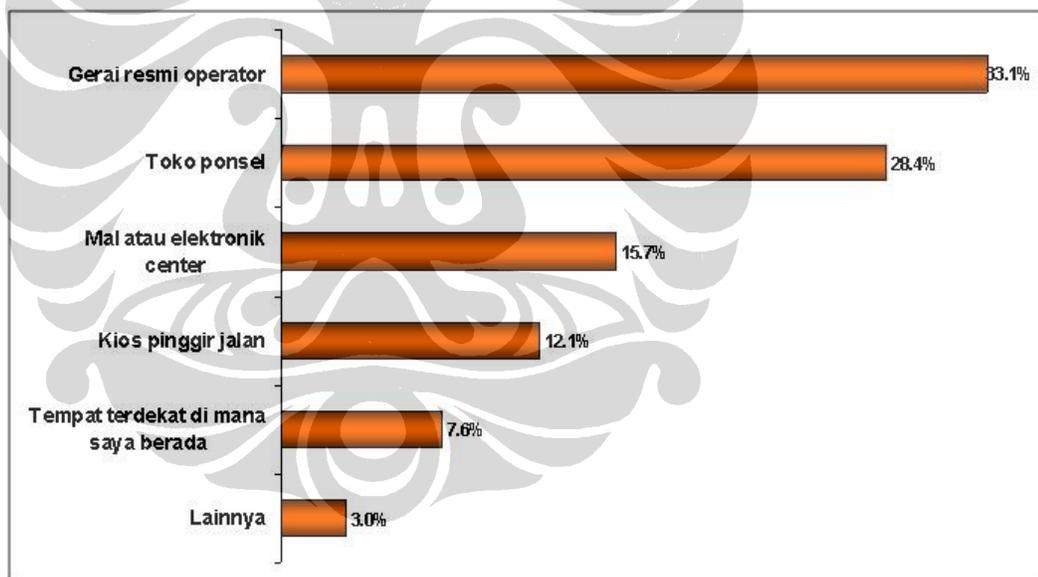
Pemasok bagi MNO adalah *vendor* penyedia perangkat keras untuk NSS dan BSS, *vendor* terminal pelanggan, *vendor* penyedia RUM, dan lain-lain. Di Indonesia pemerintah tidak melarang masuknya pemasok ke dalam suatu industri. Persaingan yang sangat ketat diantara pemasok memberi keuntungan bagi MNO, karena MNO akan mendapatkan harga kompetitif yang ditawarkan pemasok. Terutama dengan masuknya pemasok dari China yang menawarkan harga jauh dibawah pemasok dari negara lain. Hal ini akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Pada Gambar 4.5 ditunjukkan jalur distribusi untuk XL, salah satu MNO GSM. Jalur distribusi ini adalah model jalur distribusi yang paling sederhana dibanding MNO lain karena pelanggan akan langsung mendapatkan produk langsung dari XL *Center*. Namun dalam penyediaan suatu jalur distribusi yang mudah dijangkau pembeli dan tersedia dimana-mana tidaklah mudah. Karena MNO harus menggelar gerai-gerai di berbagai tempat, bekerja sama dengan pihak ketiga seperti Bank dan Swalayan dalam memberikan pelayanan elektronik dan

online, *customer care* yang handal, dan lain-lain. Seperti ditunjukkan pada Gambar 4.6 pembeli dominan mencari produk pada gerai resmi operator, toko ponsel, mal atau elektronik center, dan seterusnya. Untuk membangun jalur distribusi tersebut membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Hal ini akan mengurangi ancaman masuknya pendatang baru.



Gambar 4.5 Jalur distribusi XL [13]



Gambar 4.6 Tempat pembeli mendapatkan produk [17]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam membangun suatu MNO mudah untuk mendapatkan pemasok tetapi untuk membangun jalur distribusi yang baik ke pelanggan tidaklah mudah.

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

4.3.1.6 Kebijakan pemerintah

Apabila pemerintah mengeluarkan regulasi untuk mendukung masuk dan berkembangnya MNO baru dan tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi dan blok penomoran akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.

Kondisi :

Pada Tabel 4.6 ditunjukkan struktur lisensi telekomunikasi untuk Indonesia, bahwa untuk jaringan tetap dan bergerak telah diatur dalam undang-undang. Dengan penyelenggaraan yang bersifat terbuka dan perizinan melalui seleksi artinya calon penyelenggara manapun yang memenuhi persyaratan boleh mengikuti seleksi.

Tabel 4.6 Struktur lisensi telekomunikasi di Indonesia [20]

	SEGMENT	STRUKTUR	PENYELENGGARAAN		PERIZINAN		
			HINGGA 2003	SEJAK 2004			
			TELKOM - PSAT	TERBUKA			
TELEKOMUNIKASI	JARINGAN	TETAP	LOKAL	TERBUKA	SELEKSI		
			SIRKIT PAKET	TERBUKA			
			JARAK JAUH	TERBUKA			
		INTERNASIONAL	TELKOM - PSAT	TERBUKA			
		TERTUTUP	TERBUKA				
		TERESTRIAL	TERBUKA				
	BERGERAK	SELULER	PERSAINGAN	TERBUKA	SELEKSI		
		SATELIT	PERSAINGAN	TERBUKA			
		TELEPON	PERSAINGAN (EKSKLUSIVITAS)	TELKOM - PSAT	TERBUKA	EVALUASI	
	JASA	TELEFONI DASAR	TELEX	PERSAINGAN (EKSKLUSIVITAS)	TELKOM - PSAT	TERBUKA	EVALUASI
			TELEGRAPH	PERSAINGAN (EKSKLUSIVITAS)	TELKOM - PSAT	TERBUKA	EVALUASI
			FAKSIMILI	PERSAINGAN (EKSKLUSIVITAS)	TELKOM - PSAT	TERBUKA	EVALUASI
		NILAI TAMBAH TELEFONI	PANGGILAN PREMIUM	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI	
			KARTU PANGGIL	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI	
			TELEPON MAYA	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI	
RTJG			PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI		
MULTIMEDIA		STORE & FORWARD	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI		
		CALL CENTER	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI		
		BISKOMDAT	PERSAINGAN	TERBUKA	EVALUASI		
TELSUS	KEPERLUAN SENDIRI	ISP	TERTUTUP	-	EVALUASI		
		NAP	TERTUTUP	-	EVALUASI		
		ITKP	TERTUTUP	-	EVALUASI		
PERALATAN	PENYIARAN	WAP	TERTUTUP	-	EVALUASI		
		DLL	TERTUTUP	-	EVALUASI		
		AMATIR RADIO	TERTUTUP	-	EVALUASI		
PERALATAN	HANKAM	PEMERINTAH	TERTUTUP	-	EVALUASI		
		SINAS KHUSUS	TERTUTUP	-	EVALUASI		
		BADAN HUKUM	TERTUTUP	-	EVALUASI		
PERALATAN	HANKAM	RADIO SIARAN	PERSAINGAN	TERBUKA	KPI		
		TELEVISI SIARAN	PERSAINGAN	TERBUKA	KPI		
		TNI	TERTUTUP	-	-		
PERALATAN	HANKAM	POLRI	TERTUTUP	-	-		
		NON-CPE	PERSAINGAN	TERBUKA	-		
PERALATAN	HANKAM	CPE	PERSAINGAN	TERBUKA	-		
			PERSAINGAN	TERBUKA	-		

Peraturan perundangan mengenai telekomunikasi adalah UU no 36 tahun 1999. Keputusan Menteri untuk penyelenggara jaringan telekomunikasi diatur dalam KM 20 tahun 2001 sedangkan untuk layanan jaringan tetap nirkabel (FWA) diatur dalam KM 35 tahun 2004. Dalam KM 20 tahun 2004 dalam salah satu pasalnya disebutkan sebagai berikut :

Pasal 3

- 1) Penyelenggaraan jaringan telekomunikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 terdiri dari:
 - a. Penyelenggaraan jaringan tetap;
 - b. Penyelenggaraan jaringan bergerak.
- 2) Penyelenggaraan jaringan tetap sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf a dibedakan dalam :
 - a. Penyelenggaraan jaringan tetap lokal;
 - b. Penyelenggaraan jaringan tetap sambungan jarak jauh;
 - c. Penyelenggaraan jaringan tetap sambungan internasional;
 - d. Penyelenggaraan jaringan tetap tertutup.
- 3) Penyelenggaraan jaringan bergerak sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) huruf b dibedakan dalam:
 - a. Penyelenggaraan jaringan bergerak terestrial;
 - b. Penyelenggaraan jaringan bergerak seluler;
 - c. Penyelenggaraan jaringan bergerak satelit.

Industri telekomunikasi memiliki sumber daya yang terbatas yaitu spektrum frekuensi yang tersedia dan blok penomoran yang dimiliki. Dalam KM 20 tahun 2004 disebutkan sebagai berikut :

Pasal 4

- 1) Penyelenggaraan jaringan telekomunikasi yang memerlukan alokasi spektrum frekuensi radio tertentu dan atau memerlukan kode akses jaringan, jumlah penyelenggaranya dibatasi.
- 2) Penyelenggaraan jaringan telekomunikasi yang jumlah penyelenggaranya dibatasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), tata cara perizinannya dilakukan melalui proses seleksi.

Sehingga hal ini yang membatasi jumlah MNO yang boleh menggunakan spektrum frekuensi dan blok penomoran tertentu untuk penggelaran jaringan. Pada Tabel 4.8 ditunjukkan distribusi spektrum frekuensi yang digunakan untuk masing-masing MNO.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pemerintah tidak melarang masuknya pendatang baru ke industri, tetapi kesulitan masuk ke industri karena terbatasnya spektrum frekuensi dan blok penomoran yang boleh digunakan.

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan pemerintah	Pemerintah tidak melarang masuknya pendatang baru	1
	Membebaskan penggunaan spektrum frekuensi	0
	Tersedianya blok penomoran	0

Dari bahasan diatas sehingga tekanan ancaman masuknya pendatang baru dapat dilihat pada Tabel 4.7. Ancaman masuknya pendatang baru memiliki tekanan **HIGH** terhadap industri.

Tabel 4.7 Hasil analisis tekanan ancaman pendatang baru

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada	1
Diferensiasi produk	Perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk	1
Biaya investasi	Biaya investasi yang dibutuhkan tidak besar	1
	Waktu pencapaian <i>cash flow</i> positif tidak lama	1
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah	0
Akses ke saluran distribusi	Mudah mendapatkan pemasok	1
	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	0
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya MNO baru	1
	Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi	0
	Tidak membatasi penggunaan blok penomoran	0
Prosentase		60% HIGH

Tabel 4.8 Kanal frekuensi yang digunakan MNO [21]

No	Frequency	Licensee	Technology	Area	Remarks
1	450 - 457.475 MHz 460 - 467.475 MHz	PT. Sampoerna Telecom	NMT450	National	In process to move to CDMA on frequency 453-457.475 / 463-467.475 MHz
2	825 - 835 MHz/ 870 - 880 MHz	PT Bakrie Telecom	CDMA 2000 1x	DKI, JABAR, BANTEN Fixed WLL	Esia, under IOT test to have MVNO with Indosat
	820 - 825 MHz / 870 - 875 MHz	PT Telkom	CDMA 2000 1x	Non DKI/Jabar/Banten	Komselnd - Flexi-*
	825 - 830 MHz / 875 - 880 MHz	PT Indosat	CDMA 2000 1x	Non DKI/Jabar/Banten	StarOne, possible to have MVNO with Bakrie
3	835 - 845 MHz/ 880 - 890 MHz	PT. Mobile-8 Telecom	CDMA 2000 1x	National	Merged of three companies ; Metrosel, Telesera, Komselinda *
6	890 - 900 MHz/ 935 - 945 MHz	PT Indosat	GSM 900	National	originally from Satelindo
7	900 - 907.5 MHz/ 945 - 952.5 MHz	PT Telkomsel	GSM 900	National	
8	907.5 - 915 MHz/ 952.5 - 960 MHz	PT Excelcomindo	GSM 900	National	
9	1710 - 1717.5 MHz/ 1805 - 1812.5 MHz	PT Excelcomindo	DCS 1800	National	
10	1717.5 - 1722.5 MHz/ 1812.5 - 1817.5 MHz	PT Indosat	DCS 1800	National	originally from Satelindo
11	1722.5 - 1730 MHz/ 1817.5 - 1825 MHz	PT Telkomsel	DCS 1800	National	
12	1730 - 1745 MHz/ 1825 - 1840 MHz	PT Lippo Tel	DCS 1800	National	result of merger of Natrindo +6 regional licenses
13	1745 - 1750 MHz/ 1840 - 1845 MHz	PT Telkomsel	DCS 1800	National	originally from TelkoMobile
14	1750 - 1765 MHz/ 1845 - 1860 MHz	PT Indosat	DCS 1800	National	from IM3
15	1765 - 1775 MHz/ 1860 - 1870 MHz	PT Telkomsel	DCS 1800	National	originally from TelkoMobile
16	1775 - 1785 MHz/ 1870 - 1880 MHz	PT Hutchison CP Telecomu	DCS 1800	National	no roll-out yet
1888 - 1920 MHz		Allocated for UMTS TDD		Kepmen 7/2006, 29/2006	
17	1880 - 1885 MHz/ 1960 - 1965 MHz	PT Indosat	CDMA 2000 1x	National Fixed WLL**	cdma2000 1x License until 31-Dec-07
18	1885 - 1890 MHz/ 1965 - 1970 MHz	PT Telkom	CDMA 2000 1x	National Fixed WLL**	cdma2000 1x License until 31-Dec-07
19	1890 - 1895 MHz/ 1970 - 1975 MHz	Empty			Sesudah ML Primasel dan Win keluar , akan empty
20	1903.75 - 1910 MHz/ 1983.75 - 1990 MHz	PT Primasel + PT WIN (Ne	CDMA 2000 1x	National CDMA	cdma2000 1x License until 31-Dec-07
	1910 - 1920 MHz	Empty	IMT-2000	National	ex-XL, returned before auction.
1920 - 1980 MHz/ 2110 - 2170 MHz		Allocated for UMTS FDD		Kepmen 7/2006, 29/2006	
21	1920 - 1925 MHz/ 2110 - 2115 MHz	PT Hutchison CP Telecomu	IMT-2000	National	roll-out in progress, WCDMA
	1925 - 1930 MHz/ 2115 - 2120 MHz	Empty			ex-HCPT, returned to Gov't
22	1930 - 1935 MHz/ 2120 - 2125 MHz	PT Lippo Tel	IMT-2000	National	roll-out in progress, WCDMA
	1935 - 1940 MHz/ 2125 - 2130 MHz	Empty			ex-Lippo, returned to Gov't
23	1940 - 1945 MHz/ 2130 - 2135 MHz	PT Telkomsel	IMT-2000	National	New Auction, Feb/06
24	1945 - 1950 MHz/ 2135 - 2140 MHz	PT Excelcomindo	IMT-2000	National	New Auction, Feb/06
25	1950 - 1955 MHz/ 2140 - 2145 MHz	PT Indosat	IMT-2000	National	New Auction, Feb/06
	1955 - 1980 MHz/ 2145 - 2170 MHz	2 x 25 MHz FDD, still not yet allocated. Uplink frequency (1960-1980) currently overlap with CDMA2000 1x Target: 1 Jan 2008 for new allocation/tender.			
2010 - 2025 MHz		Allocated for UMTS TDD		Kepmen 7/2006, 29/2006	
	2010 - 2015 MHz	Empty	IMT-2000	National	ex-HCPT, returned to Gov't
	2015 - 2020 MHz	Empty	IMT-2000	National	ex-Lippo, returned to Gov't
	2020 - 2025 MHz	1 x 5 MHz TDD, still not yet allocated			

4.3.2 Kekuatan penawaran pembeli

Pada kekuatan penawaran pembeli didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Variabel dan indikator kekuatan penawaran pembeli

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>
Pembeli terpusat	Pembelian dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat
Kapasitas pembelian	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli
Diferensiasi produk	Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar / tidak terdiferensiasi
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah
Informasi tentang produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli

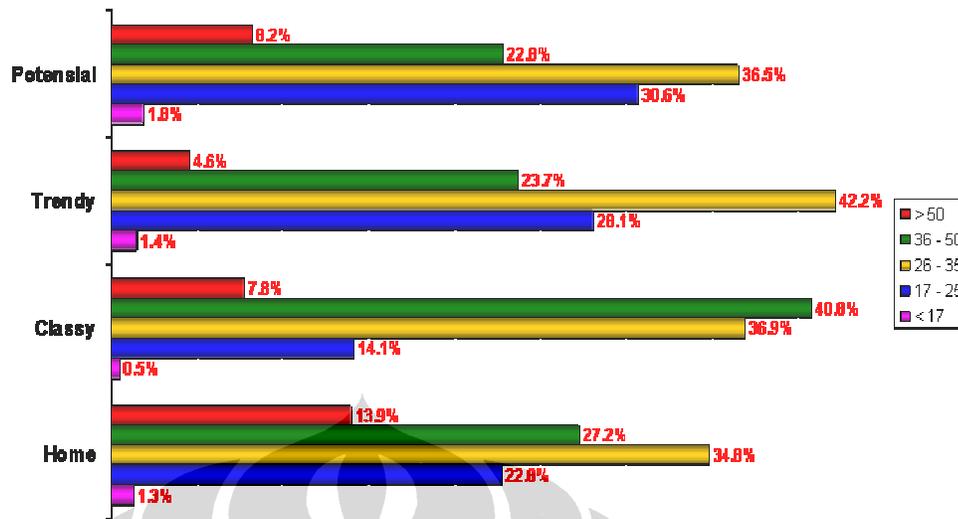
Masing-masing indikator dalam variabel kekuatan penawaran pembeli dijelaskan sebagai berikut :

4.3.2.1 Pembeli terpusat

Apabila pembelian didominasi oleh kelompok pembeli tertentu maka akan memperkuat kekuatan tawar menawar dari pembeli.

Kondisi :

Dalam industri telekomunikasi layanan bergerak pembelian didominasi oleh pengguna perorangan. Seperti contohnya pada Telkom Flexi dari hasil riset pemasaran yang dilakukan pada tahun 2006, profil pelanggan Flexi Trendy (pra bayar) didominasi oleh berumur antara 17 s/d 35 tahun dan yang menggunakan Flexi Classy (pasca bayar) berada pada usia antara 36 s/d 50 tahun seperti terlihat pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 Komposisi pelanggan berdasarkan umur

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembelian tidak dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat.

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

4.3.2.2 Kapasitas pembelian

Apabila produk dibeli merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli maka pembeli akan cenderung selektif dalam membelanjakan dananya sehingga akan memperkuat kekuatan penawaran pembeli.

Kondisi :

Pada Tabel 4.10 ditunjukkan profil pengeluaran belanja Flexi perbulan berdasarkan pekerjaan pengguna. Dominan biaya yang dikeluarkan pelanggan Flexi adalah Rp. 100 ribu sampai Rp. 250 ribu per bulan untuk karyawan swasta, pegawai negeri, profesional, wiraswasta dan pekerjaan lain. Sedangkan untuk TNI/Polri sebesar Rp. 250 ribu sampai Rp. 500 ribu. Biaya yang dikeluarkan tersebut bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembelian tidak dilakukan dalam jumlah besar dan bukan merupakan bagian dari biaya yang besar.

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

Tabel 4.10 Pola pengeluaran belanja Flexi berdasarkan pekerjaan [17]

Pekerjaan	Di atas Rp5.000.000	Rp3.000.001, -s.d. Rp5.000.000	Rp2.000.001, -s.d. Rp3.000.000	Rp1.000.001, -s.d. Rp2.000.000	Rp250.001 s.d. Rp500.000,-	Rp100.001 s.d. Rp250.000,-	Rp500.001,- s.d. 1.000.000,-	Sampai dengan Rp100.000,-
Karyawan swasta	0.80%	1.07%	1.60%	8.82%	18.72%	37.43%	9.89%	21.66%
Pegawai negeri	0.00%	0.74%	0.00%	2.96%	22.96%	34.81%	12.59%	25.93%
Profesional	0.00%	0.00%	5.26%	5.26%	31.58%	47.37%	5.26%	5.26%
TNI/Polri	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	42.86%	21.43%	14.29%	21.43%
Wiraswasta	0.30%	0.60%	3.57%	5.06%	25.00%	29.17%	15.77%	20.54%
Lainnya	0.87%	0.00%	1.74%	3.48%	16.52%	40.87%	6.09%	30.43%

4.3.2.3 Diferensiasi produk

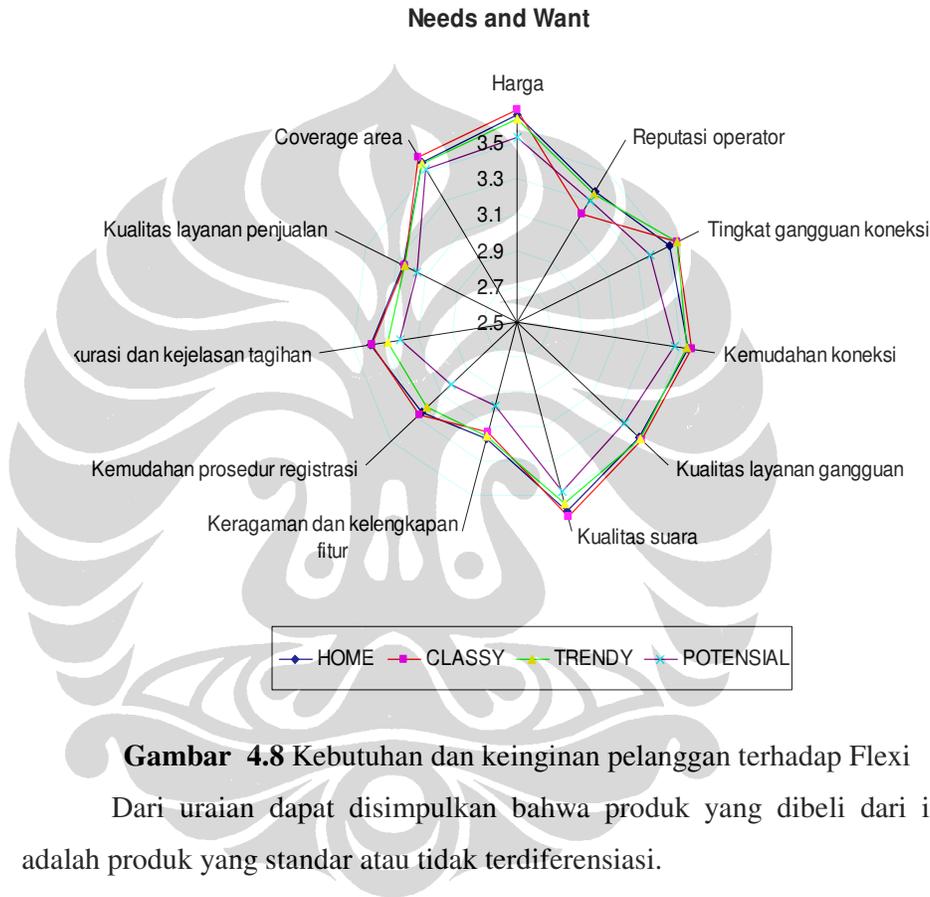
Dengan tidak adanya diferensiasi produk, pembeli akan mudah menemukan MNO lain dalam industri, sehingga akan menguatkan posisi penawaran pembeli.

Kondisi :

Produk industri telekomunikasi di Indonesia memiliki layanan dasar untuk suara, SMS, dan data. Semua MNO memiliki layanan dasar tersebut. Masing-masing operator berlomba untuk menciptakan *gimmick marketing* yang menarik salah satunya dengan melancarkan *disruptive strategy* yaitu melakukan penawaran harga yang murah untuk masing-masing layanannya. Penjualan kartu perdana yang murah, berbagai bonus layanan suara dan SMS gratis, *voucher* isi ulang dengan besaran yang kecil dan lain-lain. Tingginya *churn* pelanggan juga menunjukkan bahwa pelanggan lebih tertarik untuk menggunakan produk karena murahness tarif yang ditawarkan. *Churn rate* di Indonesia bisa mencapai 26%

dalam setahun, sementara yang terjadi di Asean rata-rata hanya mencapai 15% [14].

Disruptive strategy dapat diatasi dengan menciptakan diferensiasi produk. Diferensiasi produk dapat tercipta karena adanya beberapa faktor seperti yang terlihat pada Gambar 4.8. Dimana kualitas suara dari layanan merupakan hal penting juga bagi pelanggan disamping harga.



Gambar 4.8 Kebutuhan dan keinginan pelanggan terhadap Flexi

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa produk yang dibeli dari industri adalah produk yang standar atau tidak terdiferensiasi.

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar / tidak terdiferensiasi	1

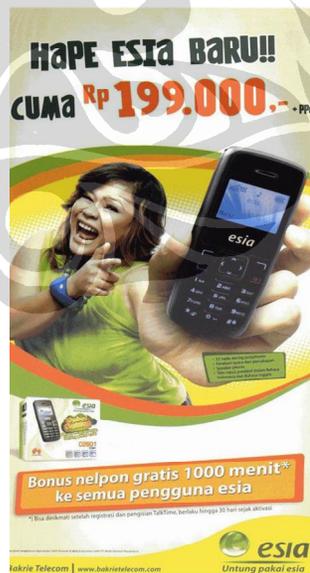
4.3.2.4 *Switching cost*

Dengan *switching cost* yang rendah pembeli dapat berpindah MNO dengan mudah, sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli.

Kondisi :

Rendahnya produk diferensiasi antar MNO di Indonesia akan akan menyebabkan *switching cost* yang rendah juga. Selain itu hal ini juga disebabkan karena semakin murah kartu perdana yang ditawarkan. Telkomsel merilis kartu perdana baru, Simpati Jitu. Kartu perdana terbaru ini dilepas dengan harga jual Rp 15 ribu. Pada Simpati Jitu telah terisi pulsa Rp 10 ribu dan bonus 20 short messaging services (SMS). Pelanggan akan mendapatkan bonus pulsa Rp 10 ribu untuk setiap melakukan isi ulang pulsa. Hal sama terjadi dengan kartu perdana Mentari, Jempol, atau Bebas, yang harga jualnya di bawah nilai pulsa yang ada di dalamnya.

Program *bundling* yang ditawarkan oleh MNO juga akan memicu rendahnya *switching cost* yang dikeluarkan. Program *bundling* sebenarnya merupakan bentuk subsidi dari MNO agar pelanggan tertarik untuk menggunakan produk yang ditawarkan. Pada Gambar 4.9 ditunjukkan salah satu program *bundling* termurah yang sedang ditawarkan MNO saat ini yaitu *bundling* antara Esia dan Huawei yang hanya dijual Rp 199.000 dengan bonus pulsa gratis 1000 menit. Sehingga untuk menggunakan layanan dari MNO yang berbeda dalam industri akan mengeluarkan biaya yang rendah.



Gambar 4.9 Program *bundling* Esia dan Huawei [13]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa *switching cost* yang dibutuhkan rendah.

Variabel	Indikator	Nilai
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah	1

4.3.2.5 Informasi tentang produk

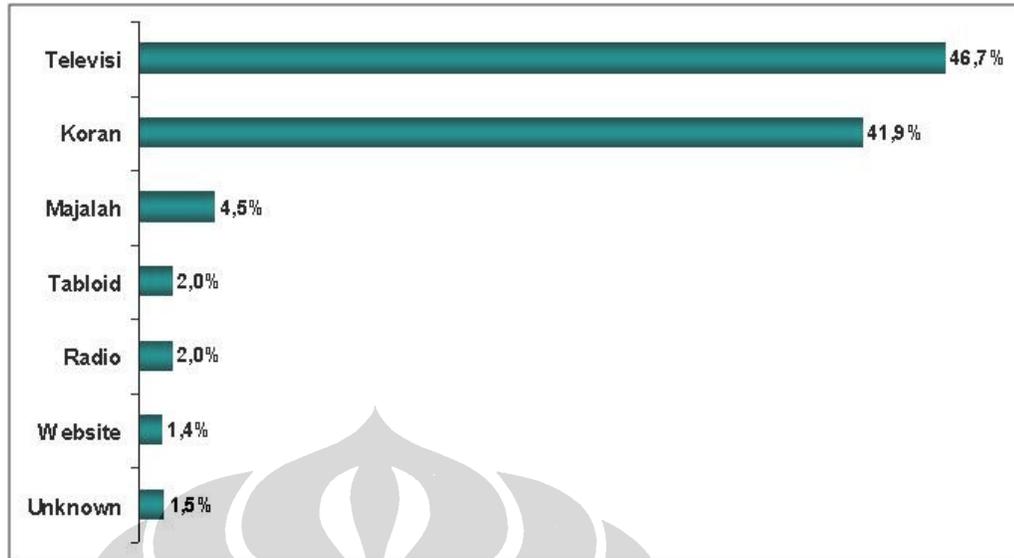
Pembeli yang memiliki informasi yang lengkap tentang produk seperti harga, kemudahan koneksi, kualitas dan jangkauan akan mudah untuk beralih ke produk MNO lain yang lebih baik sehingga akan meningkatkan kekuatan penawaran pembeli.

Kondisi :

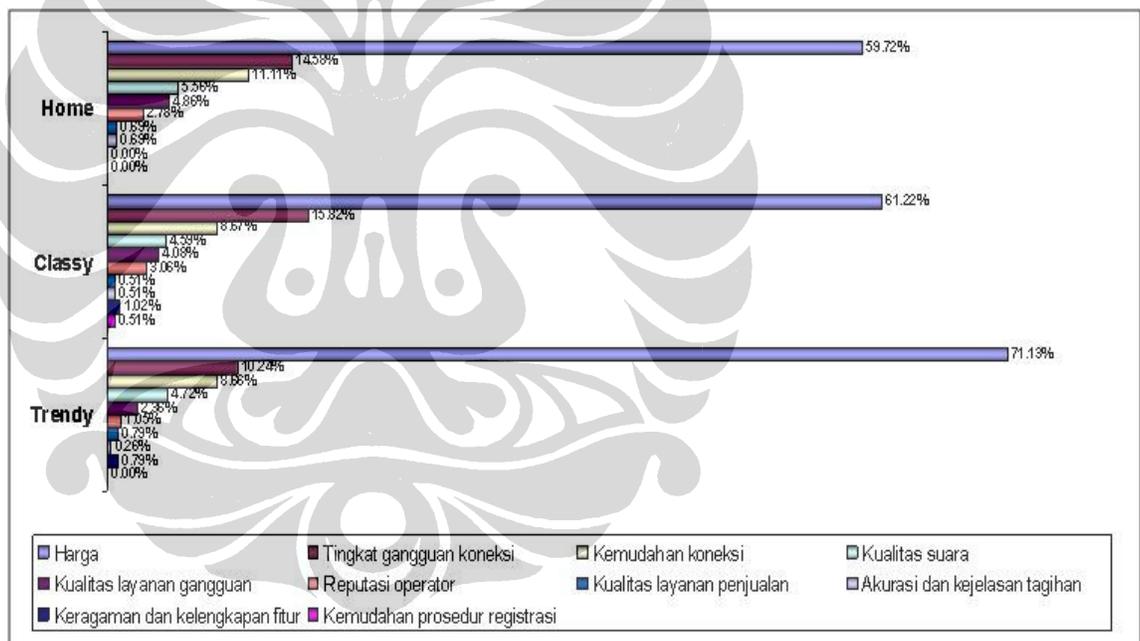
Banyak media yang dapat digunakan untuk menyampaikan informasi produk terhadap pelanggan seperti :

- Media cetak dan media elektronik
- Website perusahaan
- Gerai pelayanan pelanggan
- Call center

Dalam survei yang dilakukan oleh Telkom Flexi, pada Gambar 4.10 ditunjukkan bahwa dominan banyak mengakses media Televisi dan Koran. Untuk itu MNO berlomba-lomba untuk memasang iklan di media-media tersebut, dengan *gimmick* dan penawaran yang berbeda-beda. Pembeli pasti dengan mudah untuk mengetahui informasi mengenai kelebihan dan kekurangan produk MNO yang jadi pilihannya. Dan ternyata pada Gambar 4.11 ditunjukkan bahwa penyebab pelanggan berpindah ke produk MNO lain karena pelanggan tersebut sensitif terhadap harga yang ditawarkan MNO.



Gambar 4.10 Media yang paling banyak diakses pembeli [11]



Gambar 4.11 Penyebab pelanggan Flexi beralih ke produk lain [11]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli.

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

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli dapat dilihat pada Tabel 4.11. Kekuatan penawaran pembeli memiliki tekanan **HIGH** terhadap industri.

Tabel 4.11 Hasil analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Nilai</i>
Pembeli terpusat	Pembelian dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	0
Kapasitas pembelian	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0
Diferensiasi produk	Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar / tidak terdiferensiasi	1
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah	1
Informasi tentang produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1
Prosentase		60% HIGH

4.3.3 Ancaman produk atau jasa pengganti

Pada ancaman produk atau jasa pengganti didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Variabel dan indikator ancaman produk atau jasa pengganti

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>
Produk pengganti	Adanya produk dan jasa pengganti
Layanan produk pengganti	Layanan tambahan produk pengganti yang lengkap
Produk pengganti mudah di dapatkan	Produk pengganti mudah didapatkan di pasaran
Harga produk	Produk pengganti memiliki harga yang lebih murah
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah
Proses aktivasi	Proses aktivasi yang mudah dan cepat
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk

Masing-masing indikator dalam variabel ancaman produk atau jasa pengganti dijelaskan sebagai berikut :

4.3.3.1 *Produk pengganti*

Produk pengganti untuk telepon bergerak nirkabel atau telepon tetap nirkabel adalah telepon tetap kabel. Telepon tetap kabel akan menjadi ancaman bagi telepon bergerak nirkabel apabila tidak terdapat konvergensi dari dua layanan ini. Dengan adanya produk pengganti akan meningkatkan ancaman produk atau jasa pengganti.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa terdapat produk pengganti untuk telepon bergerak nirkabel yaitu telepon tetap.

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	Adanya produk dan jasa pengganti	1

4.3.3.2 *Layanan produk pengganti*

Apabila layanan produk pengganti sama lebih lengkap dan lebih fleksibel dibandingkan telepon bergerak nirkabel maka akan meningkatkan ancaman produk atau jasa pengganti.

Kondisi :

Telepon tetap sebagai produk substitusi dari layanan bergerak nirkabel memiliki keterbatasan dari sisi layanan seperti ditunjukkan pada Tabel 4.13. Telepon tetap ini hanya dominan digunakan untuk layanan suara saja. Untuk layanan tambahan seperti SMS, identifikasi pelanggan, VMS dan lain-lain hanya bisa digunakan apabila terminal pelanggan sudah bisa mendukung layanan tersebut. Selain itu juga kurangnya fleksibilitas karena untuk mendapatkan layanan ini harus mendaftar terlebih dahulu dan tidak semua sentral telepon tetap dapat melayani layanan tersebut.

Tabel 4.13 Perbandingan layanan telepon bergerak dan tetap

Supplementary Service	Telepon Bergerak	Telepon Tetap
Short Message Service (SMS)	✓	✓
Voice Mail Service (VMS)	✓	✓
Calling Number Identity Presentation (CNIP)	✓	✓
Calling Number Identity Restriction (CNIR)	✓	
Collor Ring Back Tone (CRBT)	✓	
Call Forward (CF)	✓	
Call Waiting (CW)	✓	✓
Do Not Disturb (DND)	✓	
Voice SMS	✓	
Pasca bayar	✓	✓
Pra bayar	✓	
Data	✓	✓

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa telepon tetap kabel tidak memiliki layanan selengkap dan sefleksibel telepon nirkabel.

Variabel	Indikator	Nilai
Layanan produk pengganti	Layanan tambahan produk pengganti yang lengkap	0

4.3.3.3 *Produk pengganti mudah didapatkan*

Apabila produk pengganti mudah didapatkan dalam suatu industri maka akan meningkatkan ancaman produk atau jasa pengganti terhadap industri.

Kondisi :

Walaupun dapat dikatakan bahwa layanan telepon nirkabel dapat digantikan oleh telepon tetap kabel. Namun penyediaan infrastruktur dan biaya pemeliharaan telepon membutuhkan biaya yang besar. Sehingga operator telepon tetap kabel cenderung untuk tidak menambah kapasitas pelanggannya. Pada Gambar 4.13 ditunjukkan pada laporan keuangan Telkom tahun 2006, pertumbuhan telepon tetap cenderung menurun diimbangi dengan peningkatan pertumbuhan telepon nirkabel.

Description	Year to Date 2005	Year to Date 2006	Budget 2006	Current Month					Year to Date 2006				Achiev. Budget 2006
				Actual Mar 06	April				Budget	Actual	Achiev.	Growth	
					Budget	Actual	Achiev.	Growth					
Operating Revenues	6,593	6,593	25,735	1,790	1,798	1,680	93%	-6%	3,913	7,013	97%	6%	27%
Fixed Phone	3,748	3,748	14,316	955	987	899	91%	-6%	3,957	3,707	94%	-1%	26%
Wireline	3,476	3,476	12,076	838	857	787	92%	-6%	3,354	3,247	97%	-7%	27%
Wireless	272	272	2,240	117	130	112	86%	-4%	603	460	76%	69%	21%
IDD	174	174	502	63	50	56	112%	-12%	209	233	112%	34%	47%
Joint Operation Scheme	(194)	(194)	(1,123)	(80)	(102)	(62)	164%	22%	(296)	(243)	122%	-25%	22%
Interconnection	1,884	1,884	7,224	480	491	449	91%	-6%	1,928	1,889	98%	0%	26%
Network	436	436	1,606	148	127	148	116%	0%	486	588	121%	35%	37%
Data & Internet	494	494	3,142	188	228	168	74%	-11%	848	741	87%	50%	24%
RSA	51	51	67	36	16	22	134%	-40%	79	97	124%	90%	146%
Others	1	1	3	0	0	0	133%	457%	1	0	51%	-24%	17%
Cash Operating Expenses	3,622	3,622	14,283	938	1,075	695	65%	-26%	4,238	3,106	73%	-14%	22%
Operation & Maintenance	794	794	5,935	354	367	203	55%	-43%	1,456	928	64%	17%	16%
Personnel	2,543	2,543	6,377	407	503	411	82%	1%	1,999	1,849	93%	-27%	29%
General & Administration	194	194	1,326	150	153	69	45%	-54%	504	270	54%	39%	20%
Marketing	91	91	644	27	52	13	24%	-53%	279	58	21%	-36%	9%
EBITDA	2,971	2,971	11,453	853	723	984	136%	15%	2,975	3,906	131%	31%	34%
Depreciation & Amortization	1,497	1,497	4,808	494	371	456	123%	-8%	1,505	1,784	119%	19%	37%
Operating Expenses	5,119	5,119	19,091	1,431	1,446	1,151	80%	-20%	5,742	4,890	85%	-4%	26%
EBIT	1,474	1,474	6,645	359	352	528	150%	47%	1,470	2,122	144%	44%	32%
Interest Expense	(368)	(368)	(1,373)	(98)	(94)	(80)	84%	-19%	(378)	(337)	89%	-9%	25%
NI from Subsidiaries	1,755	1,755	6,725	795	557	624	112%	-22%	2,079	2,670	128%	52%	40%
Gain & Loss Forex	(181)	(181)	(556)	11	(31)	183	597%	1586%	(87)	728	838%	502%	-131%
Others	154	154	287	86	40	73	180%	-15%	(46)	280	-604%	82%	98%
Other Income (Expenses)	1,360	1,360	5,082	794	472	800	169%	1%	1,568	3,342	213%	146%	66%
Earning before Tax	2,834	2,834	11,727	1,153	825	1,328	161%	15%	3,038	5,464	180%	93%	47%
Tax	277	277	1,867	147	140	218	156%	49%	397	882	222%	218%	47%
Net Income	2,557	2,557	9,861	1,006	685	1,110	162%	10%	2,641	4,583	173%	79%	46%
EBITDA Margin	45%	45%	45%	48%	40%	59%	146%	11%	41%	56%	135%	11%	125%
EBIT Margin	22%	22%	26%	20%	20%	31%	161%	11%	20%	30%	148%	8%	117%
EBT Margin	43%	43%	46%	64%	46%	79%	172%	15%	42%	78%	185%	35%	171%
NI Margin	39%	39%	38%	56%	38%	66%	174%	10%	37%	65%	178%	27%	171%

Gambar 4.12 Laporan keuangan Telkom 2006 [6]

Hal ini menyebabkan tidak jumlah pelanggan telepon tetap kabel tidak mengalami peningkatan. Pada Gambar 4.13 ditunjukkan bahwa pertumbuhan pelanggan telepon tetap kabel Telkom hanya mengalami peningkatan sebesar 0.2% dari triwulan pertama 2006 sampai triwulan pertama 2007 apabila dibandingkan dengan layanan telepon tetap nirkabelnya (FWA) yang mengalami peningkatan hampir 50%.



Gambar 4.13 Pertumbuhan pelanggan telepon tetap Telkom [18]

Dari uraian diatas ditunjukkan bahwa layanan telepon tetap kabel yang merupakan produk substitusi layanan bergerak nirkabel susah didapat di pasaran.

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti mudah di dapatkan	Produk pengganti mudah didapatkan di pasaran	0

4.3.3.4 Harga produk

Apabila harga produk pengganti lebih murah dibandingkan produk industri maka akan meningkatkan ancaman dari produk produk atau jasa pengganti.

Kondisi :

Dari sisi harga telepon tetap kabel tidak lebih murah dibandingkan telepon tetap nirkabel. Begitu juga dari sisi layanan tambahan (*value added*) telepon tetap tidak lebih baik apabila dibandingkan dengan telepon bergerak nirkabel atau telepon tetap nirkabel. Walaupun *switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih ke layanan ini rendah. Dibawah ini adalah tarif percakapan lokal untuk telepon tetap kabel dari Telkom.

Tarif Percakapan Lokal	Rp 125 per menit	Keterangan : <ul style="list-style-type: none"> • Tarif untuk percakapan 2 menit pertama Rp 250 • Untuk tarif permenit selanjutnya Rp 125
------------------------	------------------	---

Sedangkan untuk Tarif percakapan SLJJ yang masuk Zona-0 (berbeda kode area dengan jarak < 30 km) tarifnya disamakan dengan tarif lokal. Untuk perbandingan tarif PSTN terhadap tarif seluler dan FWA dapat dilihat pada Lampiran 1, Lampiran 2, Lampiran 3, Lampiran 4, dan Lampiran 5.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa harga produk pengganti tidak lebih murah dibanding telepon bergerak nirkabel.

Variabel	Indikator	Nilai
Harga produk	Produk pengganti memiliki harga yang lebih murah	0

4.3.3.5 *Switching cost*

Apabila *switching cost* yang dibutuhkan pelanggan layanan bergerak nirkabel untuk berpindah layanan ke telepon tetap rendah maka akan meningkatkan ancaman produk atau jasa substitusi.

Kondisi :

Pada Tabel 4.14 ditunjukkan tarif pasang baru untuk berlangganan PSTN. Biaya pemasangan dibedakan atas tipe pelanggan yaitu :

- Pelanggan Bisnis adalah pelanggan yang melakukan kegiatan pengerahan sumber daya manusia secara komersial untuk memperoleh pendapatan dan pendapatan tersebut digunakan untuk menjaga keberlangsungan usahanya.
- Pelanggan Residensial adalah pelanggan perseorangan yang berdasarkan data kepelangganannya adalah pelanggan yang menggunakan sambungan telekomunikasi untuk menunjang kegiatan sehari hari.
- Pelanggan Sosial adalah pelanggan yang berbentuk Lembaga atau Badan Hukum yang melaksanakan usahanya bukan untuk memperoleh laba tetapi untuk melaksanakan fungsi sosial sesuai dengan misinya.

Tabel 4.14 Tarif pasang baru PSTN [22]

Gol tarif	Langganan tetap (Rp)			Langganan Temporer (Rp)		
	Bisnis	Residensial	Sosial	Bisnis	Residensial	Sosial
I	450000	295000	205000	225000	147500	102500
II	350000	250000	150000	175000	125000	75000
III	280000	165000	115000	140000	82000	57000
IV	190000	85000	60000	90000	42000	30000
V	175000	75000	50000	87500	37500	25000

Sedangkan untuk produk dalam industri telepon nirkabel tidak diberlakukan pembedaan tarif pasang baru. Untuk pasang baru pelanggan bisa langsung membeli kartu perdana (untuk pelanggan pra bayar) yang sangat murah

harganya atau membayar biaya pemasangan yang murah misalnya Flexi hanya cukup membayar Rp. 30 ribu. Atau pelanggan membeli produk *bundling* yang harganya lebih rendah apabila harus membeli terminal dan membayar biaya pasang baru untuk PSTN. Seperti ditunjukkan pada Gambar 4.14, pelanggan hanya membayar Rp. 210 ribu sudah mendapatkan handset, nomor telepon, dan voucher didalamnya.



Gambar 4.14 Produk *bundling* Starone

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa *switching cost* untuk menggunakan produk substitusi PSTN besar.

Variabel	Indikator	Nilai
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah	0

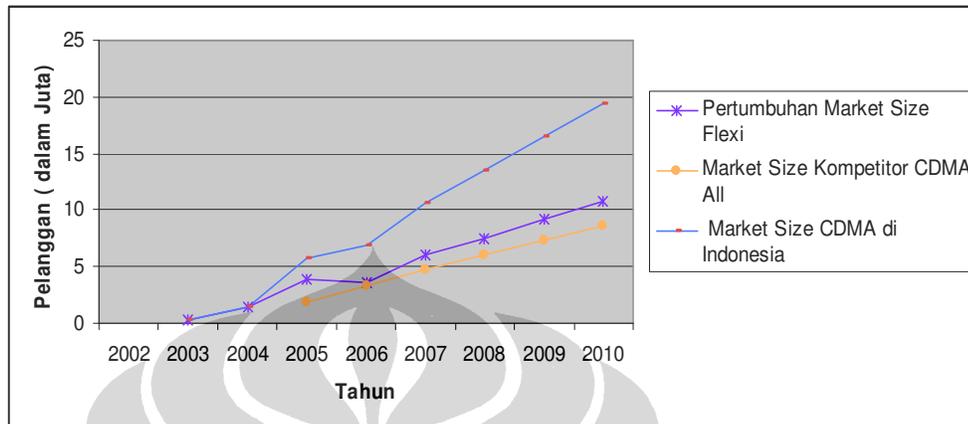
4.3.3.6 *Loyalitas pelanggan*

Apabila pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada maka ancaman masuknya produk atau jasa pengganti semakin tinggi.

Kondisi :

Dari uraian yang telah disampaikan sebelumnya pada bagian 4.3.1.1 pelanggan memang tidak loyal pada *brand* produk yang ada tetapi untuk tetap menggunakan layanan telepon nirkabel *demand* pelanggan masih cukup tinggi.

Hal ini dapat dilihat pada Gambar 4.15, dimana pertumbuhan *market size* layanan berteknologi CDMA akan terus meningkat dari tahun ke tahun.



Gambar 4.15 Market size dan market demand Flexi

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa bahwa pelanggan tetap loyal terhadap produk yang ada.

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk	0

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan produk atau jasa pengganti dapat dilihat pada Tabel 4.15. Ancaman produk atau jasa pengganti memiliki tekanan **LOW** terhadap industri.

Tabel 4.15 Hasil analisis ancaman produk atau jasa pengganti

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	Adanya produk dan jasa pengganti	1
Layanan produk pengganti	Layanan tambahan produk pengganti yang lengkap	0
Produk pengganti mudah didapatkan	Produk pengganti mudah didapatkan di pasaran	0
Harga produk	Produk pengganti memiliki harga yang lebih murah	0
Switching cost	Switching cost yang rendah	0

Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk	0
Prosentase		16,67% LOW

4.3.4 Kekuatan penawaran pemasok

Pemasok disini adalah perusahaan manufaktur penyedia perangkat kebutuhan MNO. Seperti perangkat keras dan lunak untuk NSS, BSS dan VAS, terminal/*handset* pelanggan. Pembangunan fisik menara telekomunikasi, pemasangan jaringan kabel dan *shelter*.

Pada kekuatan penawaran pemasok didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16 Variabel dan indikator kekuatan penawaran pemasok

Variabel	Indikator
Dominasi pemasok	Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan terpusat
Produk pengganti	Tidak terdapat produk pemasok pengganti
Pasar pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok
Produk pemasok	Produk pemasok sangat penting bagi MNO
Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju

Masing-masing indikator dalam variabel kekuatan penawaran pemasok dijelaskan sebagai berikut :

4.3.4.1 Dominasi pemasok

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

Kondisi :

Persaingan antar pemasok dalam industri telekomunikasi di Indonesia semakin ketat. Vendor didominasi oleh 2 kelompok dari Eropa dan Asia. Dari Eropa seperti Nokia dan Siemen yang kemudian merger menjadi NSN (Nokia Siemen *Network*), Ericsson, Motorola, Alcatel dan Lucent (yang juga *merger*). Sedangkan dari Asia seperti dari China dan Korea yaitu Huawei dan ZTE (China) dan Samsung (Korea). Selain penyedia perangkat NSS dan BSS diatas masuk juga vendor-vendor kecil penyedia perangkat VAS.

Vendor Asia telah masuk ke industri dan mulai merebut pasar vendor Eropa di Indonesia. Huawei yang berdiri tahun 1988 sebagai perusahaan kecil mampu membuat apa pun di bidang telekomunikasi. Penguasaan teknologi, tenaga kerja murah, dan dukungan Pemerintah China yang kuat membuat harga jual produk Eropa atau Amerika jatuh. Harga BTS per pelanggan yang semula US\$ 150 bisa turun hingga US\$ 18, bahkan Huawei berani menawarkan harga hanya US\$7 di India. Harga produk Barat tinggi antara lain karena biaya produksi yang mahal dan gaji pegawai yang tinggi.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pemasok tidak didominasi oleh beberapa perusahaan tertentu secara terpusat.

Variabel	Indikator	Nilai
Dominasi pemasok	Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan terpusat	0

4.3.4.2 *Produk pengganti*

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

Kondisi :

Seperti disebutkan sebelumnya bahwa dalam industri telekomunikasi bergerak nirkabel terdapat banyak pemasok dalam industri. Semuanya menawarkan produk yang kompetitif menggunakan dengan berbagai teknologi. MNO biasanya akan melakukan *auction* (lelang) sesuai dengan kebutuhan

masing-masing. Lelang ini bersifat terbuka. *Vendor* yang dipilih adalah yang paling memenuhi persyaratan yang diajukan oleh MNO.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa dalam industri terdapat produk pemasok pengganti.

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pengganti	Tidak terdapat produk pemasok pengganti	0

4.3.4.3 Pasar pemasok

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

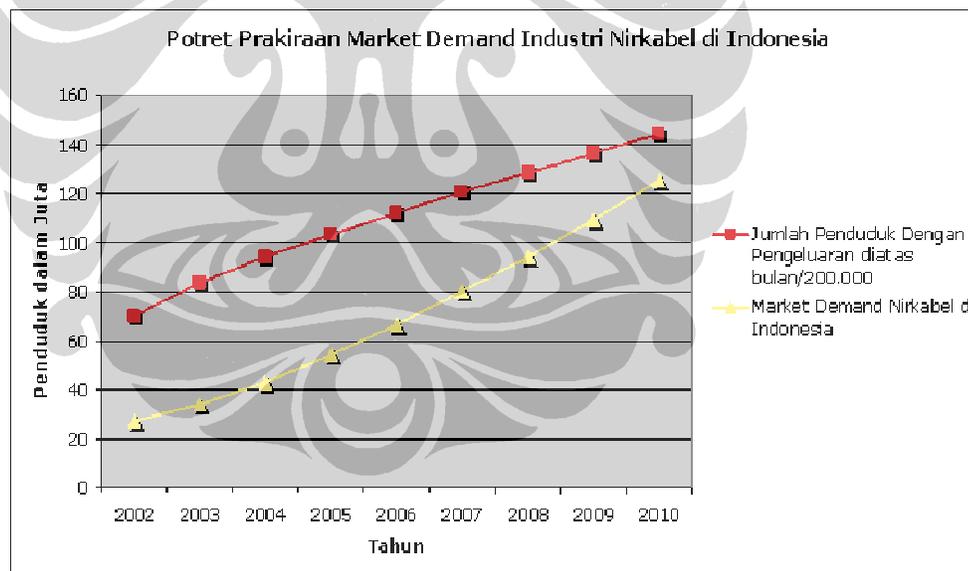
Kondisi :

Masih rendahnya penetrasi telekomunikasi, juga menjadi faktor yang ikut mewarnai segmentasi industri layanan telepon bergerak nirkabel di Indonesia. Pada tahun 2006 dari sekitar 240 juta penduduk Indonesia, pengguna layanan nirkabel diperkirakan baru sekitar 24,1% atau sekitar 45 juta pelanggan. Sementara penetrasi telepon tetap (termasuk FWA) jauh lebih rendah lagi, yaitu sekitar 6,2%. Pada Tabel 4.17 dapat dilihat penetrasi berbagai macam layanan telekomunikasi. Hampir di semua jenis layanan Indonesia memiliki penetrasi yang lebih rendah dibanding negara-negara tetangganya di Asia Tenggara.

Pasar seluler Indonesia, Pilipina, dan Vietnam merupakan tiga negara di kawasan Asia Tenggara yang dinilai merupakan pasar potensial investasi di sektor telekomunikasi dibanding kawasan lain di dunia dalam jangka pendek dan lima tahun mendatang. Faktor penting yang menjadikan Indonesia sebagai investasi utama (selain Pilipina dan Vietnam) adalah karena didukung pertumbuhan ekonomi tinggi, peningkatan penetrasi pengguna telekomunikasi, dan pertumbuhan pengeluaran (belanja) konsumen selulernya. Pada Gambar 4.16 ditunjukkan perkiraan permintaan pasar layanan bergerak nirkabel di Indonesia.

Tabel 4.17 Penetrasi layanan telekomunikasi [19]

	Indonesia	Singapore	Malaysia	Philippine	Thailand	Vietnam
Fixed line in HH	20%	122%	79%	18%	62%	58%
Mobile in % of population	29%	105%	93%	38%	54%	18%
2G	28%	81%	91%		53%	17%
3G	1,1%	23,8%	1,5%		1,3%	1,0%
3G / Total Mobile	3,8%	22,6%	1,7%		2,5%	5,6%
Internet use / Pop	8%	55%	44%	9%	14%	15%
Internet res. subscribers / Pop	1%	48%	17%		4%	2%
Internet res. subscribers / HH	4,6%	144%	76%		17%	10%
Res. Narrowband / HH	4%	97%	62%		12%	8%
Res. Broadband / HH	0,1%	47%	14%		5%	2%
Res. Broadband / Res. Subscribers	2%	33%	19%		28%	17%
i-TV / HH		25%				



Gambar 4.16 Perkiraan permintaan pasar layanan bergerak nirkabel [17]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa industri bukan satu-satunya pasar bagi pemasok dan industri merupakan pasar yang potensial bagi pemasok.

Variabel	Indikator	Nilai
Pasar pemasok	Industri bukan merupakan satu-satunya pasar bagi pemasok	1
	Industri bukan merupakan pasar potensial	0

4.3.4.4 Produk pemasok

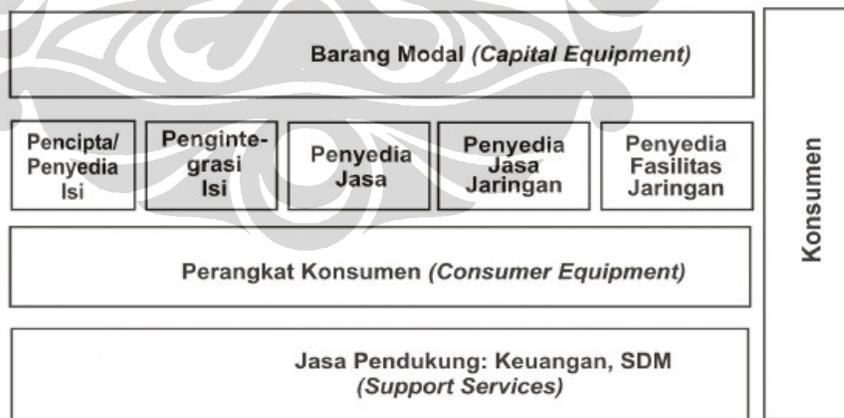
Apabila dalam suatu industri produk pemasok sangat penting bagi MNO maka akan meningkatkan kekuatan penawaran pemasok.

Kondisi :

Di dalam industri telematika dapat dibedakan antara kegiatan:

- Penyediaan/pemasokan barang-barang modal (*capital equipment*).
- Penyediaan/pemasokan perangkat pengguna (*consumer equipment*).
- Penyediaan jasa-jasa (bagi konsumen akhir).
- Penyediaan jasa-jasa pendukung (bagi pelaku industri).
- Penggunaan/konsumsi akhir atas barang dan jasa.

Hal ini dapat ditunjukkan pada Gambar 4.17. Dalam industri telekomunikasi untuk perangkat dasar (perangkat NSS, BSS dan VAS) dan terminal pelanggan semuanya disediakan oleh vendor.



Gambar 4.17 Segmen-segmen dalam industri telekomunikasi [23]

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa produk pemasok sangat penting bagi MNO.

Variabel	Indikator	Nilai
Produk pemasok	Produk pemasok sangat penting bagi MNO	1

4.3.4.5 Integrasi maju

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

Kondisi :

Integrasi maju terjadi apabila pemasok yang adalah perusahaan manufaktur berusaha untuk menjadi salah satu penyedia jaringan telekomunikasi. Hal ini tidak terjadi di Indonesia.

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasok tidak melakukan integrasi maju.

Variabel	Indikator	Nilai
Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0

4.3.4.6 Kebijakan pemerintah

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

Kondisi :

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pemerintah mendukung masuknya pemasok, tetapi tidak mendukung berkembangnya pemasok.

Variabel	Indikator	Nilai
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya pemasok	1
	Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok	0

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan kekuatan penawaran pemasok dapat dilihat pada Tabel 4.18. Kekuatan penawaran pemasok memiliki tekanan **LOW** terhadap industri.

Tabel 4.18 Hasil analisis kekuatan penawaran pemasok

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Nilai</i>
Dominasi pemasok	Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan terpusat	0
Produk pengganti	Tidak terdapat produk pemasok pengganti	0
Pasar pemasok	Industri bukan merupakan satu-satunya pasar bagi pemasok	1
	Industri merupakan pasar potensial	1
Produk pemasok	Produk pemasok sangat penting bagi MNO	1
Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0
Prosentase		50% LOW

4.3.5 Pesaing Industri

Pada pesaing industri didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 4.19.

Tabel 4.19 Variabel dan indikator pesaing industri

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>
Jumlah pesaing	Jumlah pesaing yang seimbang
	Pesaing yang beragam
Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang lamban
Diferensiasi produk	Kurangnya diferensiasi produk
Penambahan kapasitas	Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi

Masing-masing indikator dalam variabel pesaing industri dijelaskan sebagai berikut :

4.3.5.1 Jumlah pesaing

Apabila jumlah pesaing memiliki jumlah yang seimbang akan meningkat daya kompetitif dari masing-masing MNO tersebut

Kondisi :

Jumlah MNO yang ada dalam industri telekomunikasi Indonesia beserta produknya dapat dilihat pada Tabel 4.1. Dari total 11 MNO terdapat 3 MNO untuk layanan FWA dan sisanya adalah penyedia jaringan telepon berberak nirkabel. Yang masing-masing jumlah pelanggannya dapat dilihat pada Gambar 4.2.

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa pesaing memiliki jumlah yang seimbang dan beragam.

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

4.3.5.2 *Pertumbuhan industri*

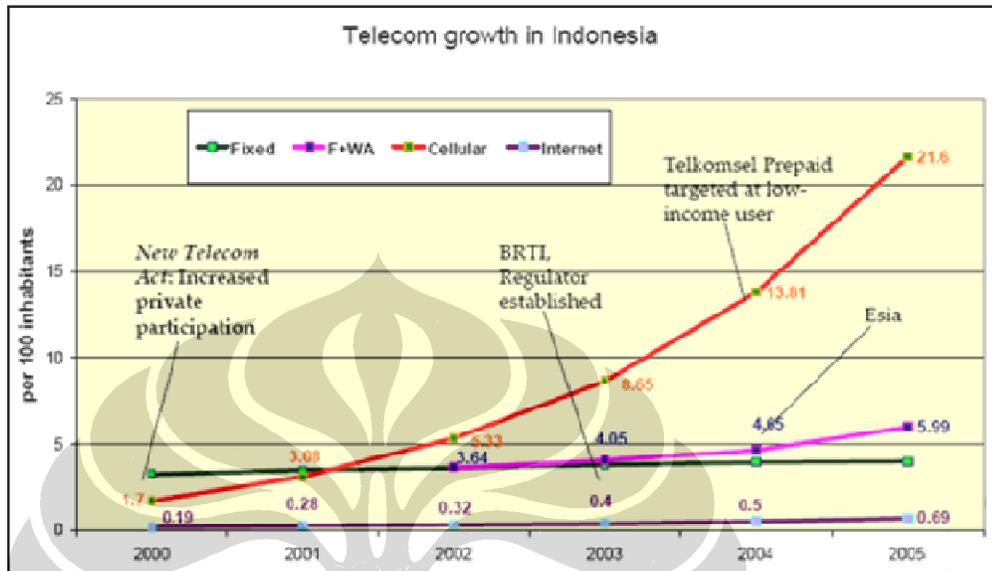
Pertumbuhan industri telekomunikasi yang kian pesat menyebabkan persaingan di bidang komunikasi semakin ketat. Agar bisa bertahan, industri telekomunikasi harus membentuk aliansi dan mengembangkan model bisnis baru. Selain itu, kerjasama dengan pemain lokal diharapkan dapat menjadi solusi untuk terus bertahan.

Kondisi :

Bisnis Monitor Internasional memprediksi pertumbuhan industri telekomunikasi di kawasan Asia Pasifik mencapai 20-25 persen pada tahun 2010. Dan diperkirakan pengguna internet akan meningkat sebanyak tiga kali lipat. Namun, peningkatan yang paling signifikan adalah pada layanan akses jaringan pita lebar (*broadband*) yang meningkat hingga 15 kali lipat.

Data menunjukkan perkembangan infrastruktur, khususnya selular, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat sebesar 70% pada periode 2004-2005, namun belum memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan industri manufaktur lokal. Belanja infrastruktur komunikasi oleh operator dan belanja CPE oleh pengguna mengalir ke luar negeri. Sementara itu, sebagian besar kepemilikan sejumlah operator telekomunikasi nasional cenderung berada pada pihak asing, sehingga potensi belanja jasa komunikasi oleh pelanggan mengalir ke luar negeri.

Pada Gambar 4.18 ditunjukkan pertumbuhan telekomunikasi di Indonesia. Dimana pertumbuhan tertinggi terdapat pada layanan selular.



Gambar 4.18 Pertumbuhan industri telekomunikasi [24]

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia cepat.

Variabel	Indikator	Nilai
Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang lambat	0

4.3.5.3 Diferensiasi produk

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

Kondisi :

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam dalam layanan telekomunikasi yang ada di Indonesia saat ini tidak terdapat diferensiasi produk. Untuk penjelasan lebih lengkap dapat melihat bagian 4.3.2.3 Diferensiasi produk.

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa kurangnya diferensiasi produk dalam industri.

Variabel	Indikator	Nilai
Diferensiasi produk	Kurangnya diferensiasi produk	1

4.3.5.4 Adanya biaya tetap yang tinggi

Apabila dalam industri memiliki biaya tetap yang tinggi yang harus dikeluarkan perusahaan secara rutin maka akan meningkatkan persaingan antar pemain yang ada.

Kondisi :

Pada industri telekomunikasi nirkabel, MNO terikat atas kepemilikan lisensi spektrum frekuensi yang digunakannya. MNO harus membayar spektrum frekuensi yang digunakannya tiap tahun. Biaya tersebut bukan biaya yang kecil. Jadi MNO beromba-lomba untuk meningkatkan kapasitas produksinya sesuai dengan kapasitas maksimum yang dimilikinya.

Dari uraian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat biaya tetap yang tinggi yang harus dikeluarkan MNO.

Variabel	Indikator	Nilai
Biaya tetap	Adanya biaya tetap yang tinggi	1

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan pesaing industri dapat dilihat pada Tabel 4.20. Kekuatan pesaing industri memiliki tekanan **HIGH** terhadap industri.

Tabel 4.20 Hasil analisis tekanan pesaing industri

Variabel	Indikator	Nilai
Jumlah pesaing	Jumlah pesaing yang seimbang	1
	Pesaing yang beragam	1
Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang lamban	0
Diferensiasi produk	Kurangnya diferensiasi produk	1
Biaya tetap	Adanya biaya tetap yang tinggi	1
Prosentase		80% HIGH

4.4 POTENSI KEUNGGULAN KOMPETITIF INDUSTRI

Daya tarik suatu industri terjadi apabila semua tekanan dalam Porter 5 *Forces* rendah. Dari analisa yang dilakukan diatas terhadap kelima tekanan dalam Porter 5 *Forces* yang berperan dalam penentuan keunggulan kompetitif dalam industri telekomunikasi nirkabel di Indonesia, dapat diresume sebagai berikut :

Ancaman pendatang baru	HIGH
Kekuatan penawaran pembeli	HIGH
Ancaman produk pengganti	LOW
Kekuatan penawaran pemasok	LOW
Persaingan yang kuat antar MNO	HIGH

Tekanan kompetitif industri telekomunikasi telepon nirkabel di Indonesia
HIGH

Tekanan kompetitif ini terbentuk karena tingginya ancaman pendatang baru, kekuatan penawaran pembeli, dan persaingan yang kuat antar MNO. Tekanan kompetitif yang tinggi berarti rendahnya potensi keuntungan kompetitif industri telekomunikasi nirkabel di Indonesia.

BAB 5. POTENSI KEUNGGULAN KOMPETITIF TELKOM FLEXI

Selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisis potensi keunggulan kompetitif Telkom Flexi pasca migrasi frekuensi. Dengan terlebih dahulu mengidentifikasi peluang dan *strength* yang dimiliki Telkom Flexi, kemudian hasil identifikasi tersebut akan dimasukkan kembali ke dalam analisis Porter 5 Forces untuk melihat perbaikan positioning perusahaan dalam industri.

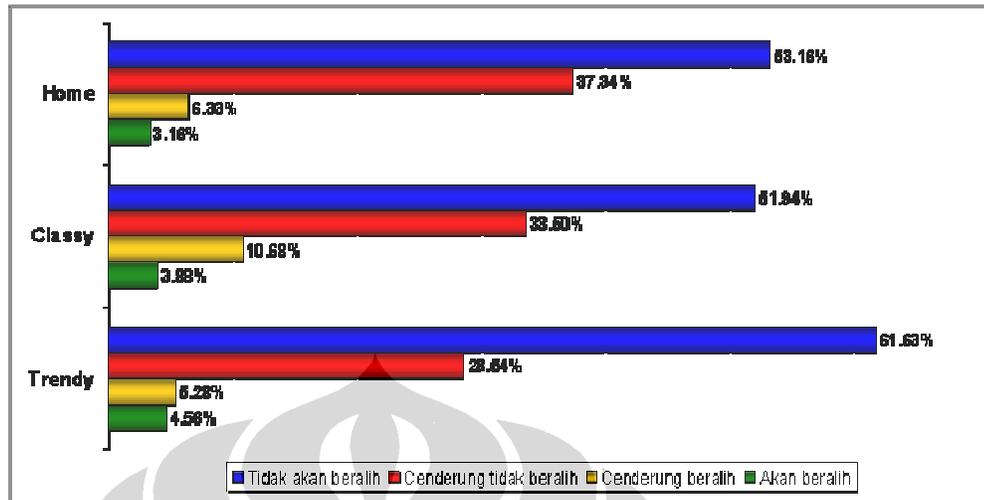
Berikut akan diidentifikasi peluang dan *strength* yang dimiliki Telkom Flexi dari masing-masing tekanan dalam Porter 5 Forces :

5.1 TEKANAN ANCAMAN PENDATANG BARU

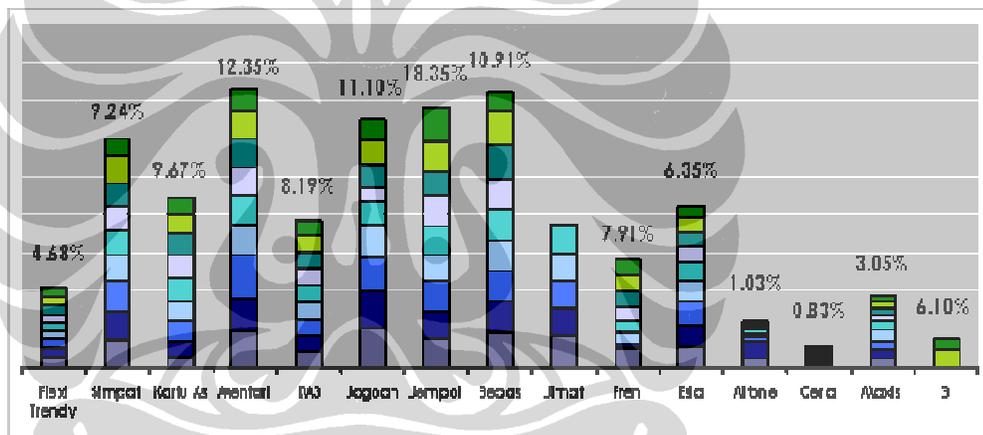
5.1.1 Loyalitas pelanggan

Pada Gambar 5.1 dapat dilihat hasil survei pemasaran yang dilakukan Telkom Flexi dengan pendekatan perilaku pelanggan dihasilkan bahwa pelanggan Flexi yang tidak akan beralih dan cenderung tidak beralih ke operator lain memiliki jumlah yang dominan dibandingkan pelanggan yang cenderung beralih dan akan beralih ke operator lain.

Hasil survei yang dilakukan oleh Spire *Research & Consulting* sampai dengan September 2007 pada ditunjukkan pada Gambar 5.2. Flexi memiliki *churn* yang lebih rendah dibandingkan dengan kompetitornya yaitu Esia. Dan Flexi memiliki tingkat *churn* yang empat terkecil dibanding operator lain.



Gambar 5.1 Kecenderungan pelanggan untuk pindah ke operator lain [17]



Gambar 5.2 Churn rate produk pra bayar [13]

Dari uraian yang disampaikan dapat ditarik kesimpulan bahwa pelanggan Flexi loyal terhadap produk.

5.1.2 Diferensiasi produk

Pada Gambar 5.3 ditunjukkan hasil survei pemasaran yang dilakukan oleh Telkom Flexi tentang *brand association* produk FWA terhadap beberapa parameter seperti harga, reputasi operator, gangguan, kemudahan koneksi,

penjualan dan coverage. Ternyata Flexi memiliki kelebihan akan reputasi operator, responsif terhadap gangguan, dan fitur beragam dan lengkap dibandingkan Esia.

Dari uraian yang disampaikan dapat ditarik kesimpulan bahwa Flexi memiliki diferensiasi produk untuk layanan FWA dibandingkan Esia.

	Telkom Flexi	Esia	StarOne
Harga murah	★	★	★
Reputasi operator bagus	★		
Gangguan koneksi rendah			
Koneksi mudah			
Layanan gangguan responsif	★		
Kualitas suara bagus	★	★	
Fitur beragam dan lengkap	★		★
Prosedur registrasi mudah	★	★	★
Tagihan akurat dan jelas	★	★	★
Layanan penjualan baik	★	★	★
Coverage area luas			

Gambar 5.3 Brand association [17]

Dari bahasan diatas kemudian dilakukan perhitungan ulang terhadap ancaman pendatang baru bagi Telkom Flexi. Pada Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa ancaman pendatang baru bagi Flexi sekarang memiliki tekanan **LOW**.

Tabel 5.1 Hasil analisis ancaman pendatang baru bagi Flexi

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada	0
Diferensiasi produk	Perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk	0
Biaya investasi	Biaya investasi yang dibutuhkan tidak besar	1

	Waktu pencapaian <i>cash flow</i> positif tidak lama	1
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah	0
Akses ke	Mudah mendapatkan pemasok	1
saluran distribusi	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	0
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya MNO baru	1
	Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi	0
	Tidak membatasi penggunaan blok penomoran	0
Prosentase		40% LOW

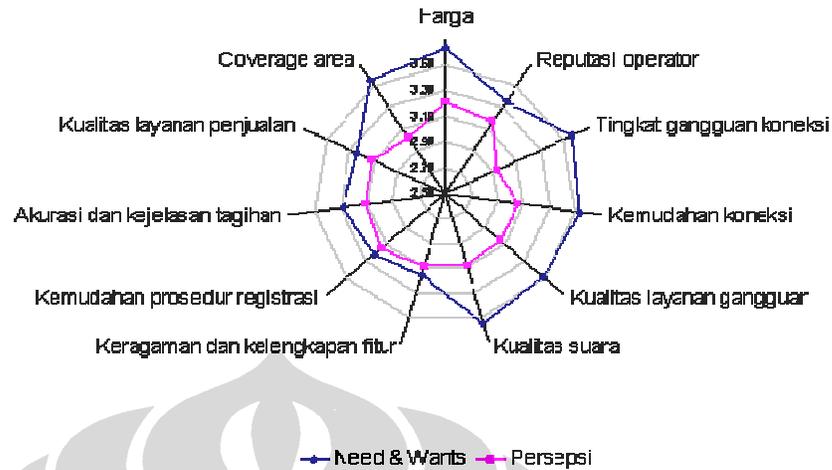
5.2 KEKUATAN PENAWARAN PEMBELI

Perang harga yang saat ini gencar dijalankan MNO untuk mendapatkan pelanggan merupakan *disruptive technology* dimana akan sangat berpotensi untuk meningkatkan *churn* pelanggan. Telah disebutkan sebelumnya bahwa Indonesia memiliki tingkat *churn* 26% lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara di ASEAN yang hanya memiliki *churn* rata-rata 15% [14].

Pada Gambar 5.4 ditunjukkan *need and want* pelanggan diurutkan dari yang tertinggi sampai terendah yaitu:

- harga layanan
- tingkat gangguan koneksi
- coverage area
- kualitas suara
- kemudahan koneksi
- reputasi operator
- akurasi dan kejelasan tagihan
- kualitas layanan penjualan
- kemudahan prosedur registrasi
- keragaman dan kelengkapan fitur.

Selanjutnya pada gambar tersebut ditampilkan juga persepsi pelanggan mengenai produk yang digunakan.



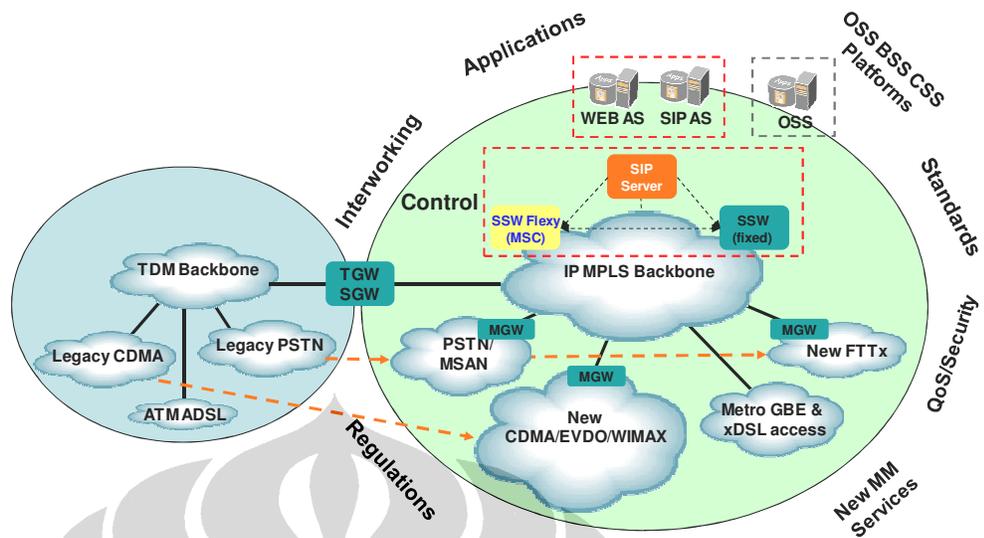
Gambar 5.4 *Consumer need and want vs persepsi pelanggan* [17]

Pasca migrasi frekuensi *network* Flexi akan memiliki *strength* sebagai berikut :

1. Efisiensi jaringan karena adanya perubahan *core switching network* dari teknologi *circuit switch* teknologi *softswitch*. Efisiensi ini dimiliki karena :
 - Fungsi *switching* dan *controlling* dimiliki oleh MGC yang mengendalikan seluruh MGW sehingga memudahkan dalam pemeliharaan perangkat dan mengurangi jumlah kebutuhan interkoneksi E1 TDM antar MSC.
 - Kemudahan pengembangan jaringan NGN, karena teknologi *softswitch* didesain mempunyai kemampuan terbuka, *scalable*, *flexible*

Pada Gambar 5.5 ditunjukkan arsitektur jaringan NGN.

2. Coverage layanan yang semakin baik akibat adanya migrasi frekuensi ke 800 MHz. Pada Gambar 5.6 dan 5.7 merupakan perbandingan performansi *coverage* flexi frekuensi 1900 MHz dan 800 MHz pada salah satu BSC di Jakarta. Dapat dilihat bahwa dengan jumlah BTS yang sama, *coverage* 800 MHz lebih bagus dibandingkan 1900 MHz dengan banyaknya area yang memiliki signal *excellent*.



Gambar 5.5 Arsitektur NGN [3]



Gambar 5.6 Coverage Flexi frekuensi 1900 MHz [9]

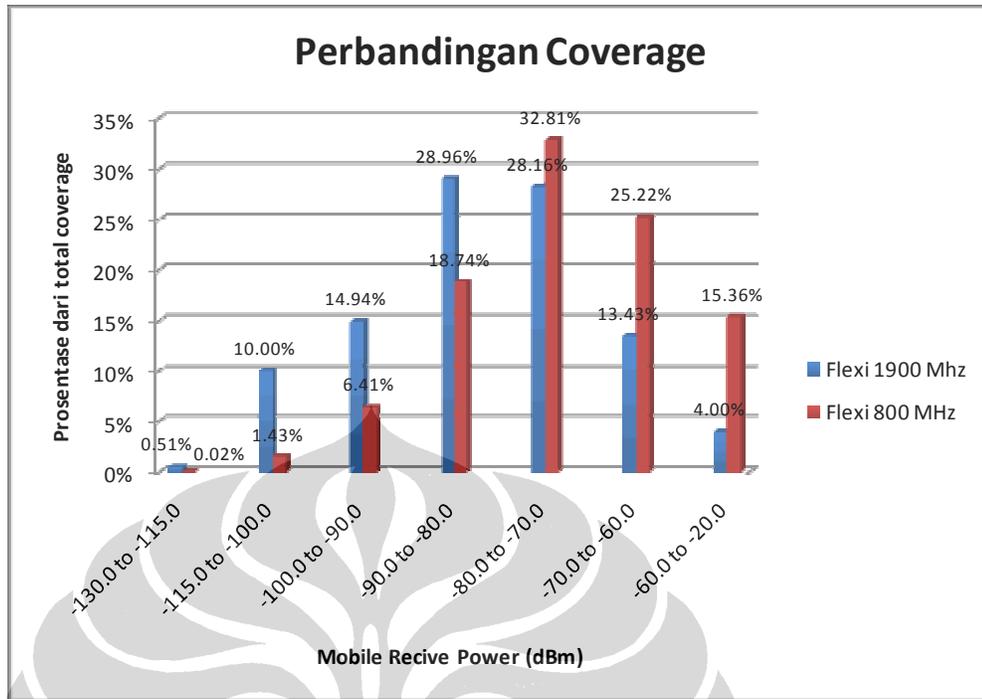


Gambar 5.7 Coverage Flexi frekuensi 800 MHz [9]

Pada Gambar 5.8 ditunjukkan hasil pengukuran cakupan area dari frekuensi 1900 MHz dan 800 MHz. Ternyata cakupan area untuk frekuensi 800 MHz lebih baik dibanding 1900 MHz dilihat dari semakin luasnya area dengan level *power* yang diterima terminal lebih besar. Contohnya pada level *power* terbaik yaitu -60 sampai -20 dBm, frekuensi 800 MHz memiliki 15.36% dibanding frekuensi 1900 MHz hanya 4.00% dari keseluruhan luas area jangkauan.

3. Kapasitas network yang besar

Flexi pasca migrasi frekuensi akan memiliki kapasitas jaringan yang lebih besar dibanding sebelumnya. Dengan adanya penggantian perangkat NSS menggunakan *softswitch* dan perangkat BSS dengan frekuensi 800 MHz. Perbandingan kapasitas dapat dilihat pada Tabel 5.2, dimana kapasitas jaringan pasca migrasi memiliki 230% dari kapasitas sebelumnya.



Gambar 5.8 Perbandingan cakupan area terhadap frekuensi [9]

Tabel 5.2 Kapasitas network pasca migrasi frekuensi

SYSTEM	Detail System	unit	Net 800	Net 1900	Ratio (%)	Note
BSC	overall capacity BHCA	call attempt	12,960,000	4,800,000	270	Jumlah MSC 800 : 1900 = 12 : 16
	Traffic of voice service	erlang	48,000	41,800	115	12:16
	Number of channels at Um interface	channel element	129,600	61,440	211	12:16
	Number of E1/T1 ports at Abis interface	e1	3,072	2,048	150	12:16
BTS	erlang per sector carrier	erlang	72	82	88	BTS 1900 existing use 2 carriers, BTS 800 expandable to 4 carriers
MSC	BHCA	call attempt	14,400,000	5,000,000	288	

	VLR	subscriber	9,000,000	2,000,000	450	
HLR	subscriber dB	subscriber	8,000,000	3,000,000	267	1900 up to 20M, 1900 : 800 = 2 : 4
overall capacity increment					230	

Efisiensi jaringan, coverage yang semakin luas dan jumlah kapasitas yang besar akan memberi perbaikan persepsi pelanggan terhadap tingkat gangguan koneksi, coverage area, dan kualitas suara produk.

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli bagi Flexi dapat dilihat pada Tabel 5.3. Kekuatan penawaran pembeli sekarang memiliki tekanan **LOW** terhadap industri.

Tabel 5.3 Hasil analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli bagi Flexi

Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	Pembelian dilakukan oleh kelompok pembeli terpusat	0
Kapasitas pembelian	Pembelian produk merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli	0
Diferensiasi produk	Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar / tidak terdiferensiasi	0
<i>Switching cost</i>	<i>Switching cost</i> yang rendah	1
Informasi tentang produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1
Prosentase		40% LOW

5.3 POTENSI KEUNGGULAN KOMPETITIF TELKOM FLEXI

Hasil analisis dari tekanan ancaman pendatang baru dan kekuatan penawaran pembeli akan dimasukkan kedalam perhitungan total dari semua tekanan dalam industri seperti dibawah ini.

Ancaman pendatang baru	LOW
Kekuatan penawaran pembeli	LOW
Ancaman produk pengganti	LOW
Kekuatan penawaran pemasok	LOW
Persaingan yang kuat antar MNO	HIGH

Tekanan kompetitif industri terhadap Flexi
LOW

Sehingga dihasilkan tekanan kompetitif industri terhadap Flexi yang rendah. Perbaikan tekanan kompetitif ini disebabkan adanya perubahan tekanan ancaman pendatang baru dan kekuatan penawaran pembeli dengan melihat peluang dan *strength* Flexi pasca migrasi frekuensi. Dengan adanya tekanan kompetitif industri yang rendah berarti Telkom Flexi memiliki potensi keunggulan kompetitif yang tinggi pasca migrasi frekuensi.

