

## **BAB 4**

### **PORTER 5 FORCES DALAM INDUSTRI RADIO TRUNKING**

#### **4.1 IDENTIFIKASI LINGKUNGAN USAHA**

Lingkungan usaha yang akan diidentifikasi dalam penelitian ini adalah lingkungan usaha dari industri radio *trunking*. Lingkungan usaha ini akan dianalisa dengan menggunakan Porter 5 Forces.

Variabel-variabel yang didapatkan melalui Porter 5 Forces ini akan diberi nilai dengan menggunakan data yang ada dan kemudian dianalisa terhadap kesesuaian yang ada dengan indikator pada variabel tersebut, dimana hasilnya

1 = menunjukkan kondisi yang ada sesuai dengan indikator

0 = menunjukkan kondisi yang ada tidak sesuai dengan indikator

Persentase adanya angka 1 terhadap keseluruhan variabel akan menyatakan nilai kuantitatif dari tekanan yang ada pada satu sumber tekanan. Nilai kuantitatif tersebut akan digolongkan menjadi tiga, yaitu:

0% – 33,33% = tekanan rendah

33,34% – 66,66% = tekanan sedang

66,67% - 100% = tekanan tinggi

Tekanan ini digunakan untuk melihat tekanan pada industri secara keseluruhan.

Bila mayoritas rendah, maka tekanan industri secara keseluruhan adalah rendah.

#### **4.1.1 Sisi Pendetang Baru**

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi laba yang diperoleh. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru. Berdasarkan hal tersebut variabel-variabel dari sisi pendatang baru dan indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.2 Variabel dari sisi pendatang baru

| Variabel                    | Indikator  |
|-----------------------------|--|
| Loyalitas pelanggan         | Pelanggan tidak loyal terhadap perusahaan tertentu |
| Biaya investasi             | Biaya investasi tidak besar                        |
| Diferensiasi produk         | Tidak adanya diferensiasi produk                   |
| Akses ke saluran distribusi | Mudah mendapatkan pemasok                          |
|                             | Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan    |
| <i>Switching cost</i>       | Rendahnya <i>switching cost</i>                    |
| Kebijakan pemerintah        | Pemerintah mendukung adanya pemain baru            |
|                             | Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi      |

#### 4.1.2 Sisi Pembeli

Daya tawar pembeli mempengaruhi tekanan yang diterima oleh industri. Semakin besar tekanan yang diberikan oleh pembeli maka tekanan yang diterima oleh industri juga akan semakin besar. Variabel-variabel pada tabel berikut ini adalah variabel dan indikatornya yang dapat mempengaruhi tekanan pada industri dari sisi pembeli.

Tabel 4.3 Variabel dari sisi pembeli

| Variabel              | Indikator  |
|-----------------------|--|
| Sebaran pembeli       | Pembeli terbatas pada industri tertentu                              |
| <i>Switching cost</i> | Pembeli dapat berganti produk dengan mudah                           |
| Diferensiasi produk   | Produk dalam industri tidak terdiferensiasi                          |
| Kapasitas pembelian   | Produk merupakan bagian dari pembelian yang cukup besar bagi pembeli |
| Informasi produk      | Pelanggan memahami produk yang ditawarkan                            |

#### 4.1.3 Sisi Produk Substitusi

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat laba dalam industri tersebut. Produk-produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti dalam industri. Tabel berikut ini memperlihatkan variabel dan indikator dari sisi produk substitusi.

Tabel 4.4 Variabel dari sisi produk substitusi

| Variabel | Indikator |
|----------|-----------|
|----------|-----------|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Produk pengganti      | Ada produk pengganti                                |
| <i>Switching cost</i> | Tidak memerlukan biaya tinggi untuk berganti produk |
| Loyalitas pelanggan   | Pelanggan tidak loyal terhadap produk               |

#### 4.1.4 Sisi Pemasok

Pemasok memiliki peran yang besar dalam bisnis. Pemasok siap memberikan modal, tenaga kerja, bahan, dan sebagainya kepada suatu perusahaan. Tekanan yang diberikan dari sisi pemasok memiliki variabel-variabel dan indikator seperti terdapat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.5 Variabel dari sisi pemasok

| Variabel             | Indikator  |
|----------------------|--|
| Dominasi pemasok     | Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan terpusat |
| Produk pengganti     | Tidak tersedia produk pemasok pengganti                  |
| Pasar pemasok        | Industri bukan merupakan pasar yang penting bagi pemasok |
| Monopoli pembeli     | Perusahaan pembeli tidak monopolitis                     |
| Kebijakan pemerintah | Pemerintah mendorong masuknya pemasok                    |

#### 4.1.5 Sisi Persaingan Internal dalam Industri

Persaingan internal dalam industri dapat terjadi dalam bentuk persaingan harga, peningkatan pelayanan, dan jaminan terhadap pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Terjadinya persaingan ini dapat juga menjadi sebuah keuntungan karena perusahaan dituntut untuk terus mengembangkan diri sehingga tidak kalah oleh pesaingnya. Variabel dan indikator dari sisi persaingan internal dalam industri ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6 Variabel dari sisi persaingan internal dalam industri

| Variabel             | Indikator                        |
|----------------------|----------------------------------|
| Jumlah pemain        | Jumlah pemain banyak             |
| Pertumbuhan industri | Pertumbuhan industri yang lamban |

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Biaya tinggi              | Biaya tinggi                          |
| Hambatan pengunduran diri | Hambatan pengunduran diri yang tinggi |
| Diferensiasi produk       | Tidak adanya diferensiasi             |

## 4.2 ANALISA LINGKUNGAN USAHA

Lingkungan usaha dalam industri radio *trunking* akan dianalisa dengan metode Porter 5 *Forces* sesuai dengan variabel-variabel dan indikator yang telah teridentifikasi di atas.

### 4.2.1 Sisi Pendetang Baru

Sisi pendatang baru ini memiliki beberapa variabel. Variabel-variabel tersebut akan dianalisa satu-persatu sesuai dengan keadaan yang ada.

#### 4.2.1.1 Loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan akan menentukan tingkat hambatan bagi pendatang baru. Bila pelanggan tidak loyal maka tekanan dari sisi pendatang baru akan semakin tinggi.

Dalam industri radio *trunking*, loyalitas pelanggan cukup tinggi asalkan setiap penyedia jasa dapat memuaskan pelanggan tersebut. Pergantian penyedia jasa biasanya diakibatkan oleh kalahnya harga dalam tender terbuka yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan minyak dan gas bumi, seperti diatur dalam peraturan pemerintah Indonesia. Selain itu, pergantian penyedia jasa biasanya juga akan terjadi ketika perusahaan pemakai jasa radio *trunking* berpindah area kerja atau menambah area kerja baru. Tabel pelanggan dalam industri radio *trunking* dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.6 Daftar pelanggan [6]

| Pelanggan             | Tahun | Penyedia Jasa    |
|-----------------------|-------|------------------|
| Exxon Mobile          | 2003  | Mobikom          |
|                       |       | Elnusa Rentrakom |
|                       | 2004  | Maesa            |
|                       |       | Jastrindo        |
|                       | 2005  | Elnusa Rentrakom |
|                       |       | Maesa            |
|                       | 2006  | Jatimas          |
|                       |       | Mobikom          |
|                       | 2007  | Multitech        |
|                       |       | Mobikom          |
| Connoco Phillips      | 2003  | Maesa            |
|                       |       | Maesa            |
|                       | 2004  | Mobikom          |
|                       |       | Maesa            |
|                       | 2005  | Maesa            |
|                       |       | Elnusa Rentrakom |
|                       | 2006  | Elnusa Rentrakom |
|                       |       | Elnusa Rentrakom |
| Bandara Sukarno-Hatta | 2007  | Jastrindo        |
|                       | 2008  | Jastrindo        |

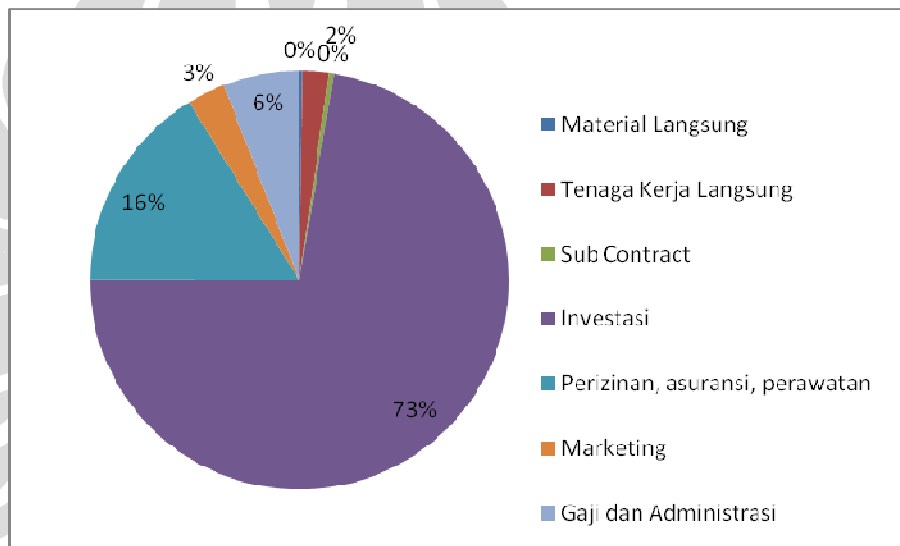
Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa bila pelanggan sudah merasa puas, maka operator yang pernah berkerjasama dengannya akan diperpanjang kontraknya. Hal ini berarti kondisi tidak sesuai dengan variabel yang ada, maka memiliki nilai 0.

#### 4.2.1.2 Biaya investasi

Investasi awal akan menentukan apakah sebuah pendatang baru akan mudah untuk memasuki sebuah industri atau tidak. Semakin besar biaya investasi awal yang dibutuhkan akan semakin mudah pula bagi pendatang baru untuk memasuki industri tersebut. Bila pendatang baru mudah untuk memasuki industri tersebut berarti tekanan yang akan dialami oleh industri tersebut akan semakin tinggi. Investasi awal untuk memasuki bisnis radio *trunking* cukup besar. Untuk dapat menjadi sebuah operator radio *trunking* dibutuhkan investasi awal sebesar

Rp. 4 Milyar untuk dapat menggunakan frekuensi yang ada di Indonesia. Selain itu operator juga harus membeli peralatan repeater.

Untuk dapat menjalankan sebuah jaringan biasanya dibutuhkan lebih dari 1 repeater. Persentasi dari investasi peralatan ini sendiri biasanya lebih dari 50% biaya operasional tahun bersangkutan. Sebagai contoh investasi dari peralatan baru yang dilakukan oleh PT. Elnusa Rentrakom pada tahun 2007 mencapai 70% dari biaya yang harus dikeluarkan pada tahun tersebut, yaitu sebesar Rp. 6.375.551.934, sementara biaya operasional tahunan tahun tersebut adalah Rp. 8.802.720.000.

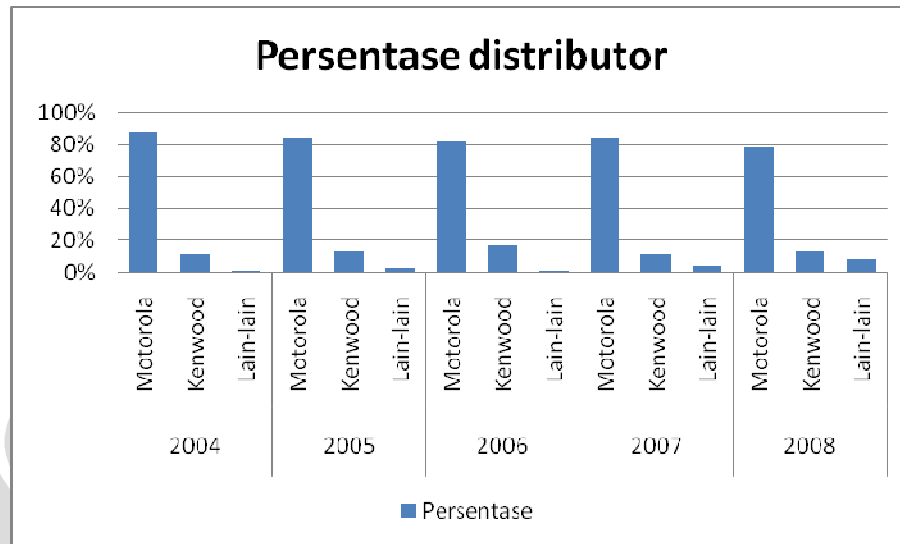


Gambar 4.1 Biaya PT. Elnusa Rentrakom tahun 2007

Kondisi ini tidak sesuai dengan variabel, maka bernilai 0.

#### 4.2.1.3 Diferensiasi produk

Diferensiasi produk dapat mengurangi tekanan yang diakibatkan oleh pendatang baru. Diferensiasi tersebut dapat tercapai dengan misalnya menggunakan peralatan yang berbeda dibandingkan dengan peralatan oleh perusahaan lain. Saat ini pangsa pasar untuk radio *trunking* di industri minyak dan gas bumi, sebagai pasar yang terbesar, masih dikuasai oleh Motorola. Hal tersebut sesuai dengan indikator bahwa produk tidak terdiferensiasi, maka bernilai 1.

Tabel 4.7 Persentase distributor radio *trunking*

#### 4.2.1.4 Akses ke saluran distribusi

Ada dua indikator yang digunakan untuk melihat tekanan pada variabel akses ke saluran distribusi. Semakin mudah akses ke saluran distribusi maka tekanan yang diakibatkan oleh pendatang baru akan semakin tinggi. Indikator pertama adalah mudah mendapatkan pemasok. Indikator kedua yang digunakan adalah mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan.

Untuk mendapatkan pemasok, sebenarnya bukan hal yang terlalu susah. Sayangnya pemasok baru belum ada di Indonesia. Hal ini mungkin disebabkan karena kondisi pasar radio *trunking* yang sudah mulai jenuh. Setiap pemasok baru harus mengurus perizinan terlebih dahulu ke Dirjen Postel untuk disertifikasi. Kesulitan mencari pemasok baru yang dapat memasarkan produk di Indonesia membuat hal ini tidak sesuai dengan indikator yang ada sehingga dinilai 0.

Sementara itu, untuk dapat memasuki jalur distribusi ke pelanggan dalam industri radio *trunking*, setiap pemain harus memiliki lisensi terlebih dahulu dari Dirjen Postel yang memakan biaya tidak sedikit. Selain itu pemain juga harus memiliki izin dari BP Migas agar dapat memasuki pasar di bidang minyak dan gas

bumi, yang merupakan pasar terbesar dari industri radio *trunking*. Perbedaan dengan indikator menghasilkan nilai 0.

#### **4.2.1.5 Switching cost**

Hambatan bagi pendatang baru akan tercipta bila dibutuhkan biaya untuk beralih pemasok. Biaya ini adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan ketika berganti pemasok. Biaya ini dapat meliputi biaya pelatihan karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, biaya dan waktu untuk menguji atau menerima sumber baru, dan kebutuhan teknis. Karena itu tidak adanya biaya tersebut maka tekanan dari pendatang baru meningkat.

Dalam kondisi nyata industri radio *trunking*, ada biaya yang harus dikeluarkan untuk berganti produk. Biaya tersebut termasuk biaya pelatihan dan pembelian perlengkapan baru. Karena tidak sesuai dengan indikator maka bernilai 0.

#### **4.2.1.6 Kebijakan pemerintah**

Tujuan dari sebuah peraturan yang dibuat pemerintah adalah agar semua pelaku industri dapat bersaing secara sehat dalam sebuah batasan-batasan yang jelas. Efek dari ada atau tidaknya dukungan pemerintah terhadap pemain baru adalah dalam tekanan yang dihasilkan oleh pendatang baru tersebut. Dukungan pemerintah dalam masuknya pemain baru akan membuat tekanan dari sisi pendatang baru menjadi semakin tinggi karena akan membuat banyak pendatang baru untuk masuk ke dalam industri. Ada dua indikator yang digunakan untuk melihat tekanan yang ada. Indikator pertama adalah pemerintah mendukung adanya pemain baru, sedangkan indikator kedua adalah tidak adanya pembatasan penggunaan spektrum frekuensi oleh pemerintah.

Kebijakan pemerintah dalam industri radio *trunking* adalah membatasi masuknya pemain baru. Hal ini dilakukan antara lain dengan menutup pengajuan lisensi radio *trunking* baru oleh Dirjen Postel karena penyelenggara radio *trunking* yang ada saat ini tidak ada yang beroperasi dengan optimal. Selain itu ada kewajiban dari Dirjen Postel bahwa penyelenggara radio *trunking* nasional harus menggelar jaringan minimal di 3 ibukota propinsi di Indonesia. Hal ini

**Universitas Indonesia**



berdasarkan Keputusan Dirjen Postel 145/DIRJEN/1999. Melihat bahwa pemerintah tidak mendukung adanya pemain baru dalam industri radio *trunking*, maka tidak sesuai dengan variabel dan bernilai 0.

Untuk indikator kedua, pemerintah sudah membatasi penggunaan frekuensi spektrum. Dapat dilihat pada Keputusan Menteri 20 tahun 2004 disebutkan bahwa:

Pasal 4

1. Penyelenggara 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.

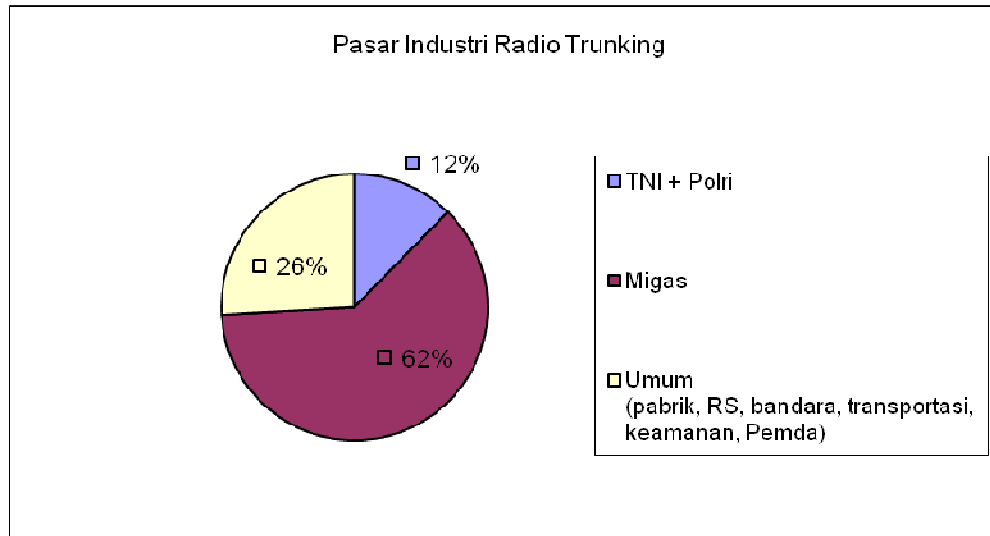
Adanya peraturan menteri itu membuat indikator tidak sesuai, maka bernilai 0.

#### **4.2.2 Sisi Pembeli**

Variabel dari sisi pembeli ini akan melihat tekanan-tekanan yang diberikan terhadap industri radio *trunking* bila dilihat dari kaca mata pembeli.

##### **4.2.2.1 Sebaran pembeli**

Terbatasnya pasar yang ada pada sebuah industri akan menyebabkan munculnya tekanan yang ditimbulkan dari sisi pembeli. Pasar tidak akan berkembang dengan baik bila pasar yang ada terbatas. Pada industri radio *trunking* pada tahun 2007 dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4.2 Pasar industri radio *trunking* 2007 [6]

Dari gambar tersebut terlihat bahwa pasar industri radio *trunking* terbatas pada bidang-bidang tertentu yang membutuhkan tingkat keselamatan dan keamanan yang tinggi. Bidang migas merupakan bidang industri yang paling berperan dalam industri radio *trunking* yaitu sebesar 62%. Bidang umum yang meliputi area pabrik, Rumah Sakit, bandara, sektor transportasi, bidang keamanan, dan kebutuhan Pemda adalah sekitar 26% dari pasar industri radio *trunking*. Pihak TNI dan Polri memiliki sekitar 12% dari pasar radio *trunking*. Hal tersebut sesuai dengan variabel, maka bernilai 1.

#### 4.2.2.2 Switching cost

Perubahan produk yang dilakukan pembeli dengan mudah akan membuat munculnya tekanan dari sisi pembeli. Tekanan tersebut muncul karena bila pembeli dapat dengan mudah berganti produk, maka tidak akan muncul sebuah loyalitas terhadap produk tersebut.

Dalam industri radio *trunking*, pembeli tidak dapat berganti produk dengan mudah karena radio *trunking* memiliki karakteristik khusus dibanding produk telekomunikasi lainnya. Karakteristik khusus tersebut adalah adanya klasifikasi IS (*Instrically Safe*) pada radio *trunking*. Ciri tersebut sangat diperlukan pada industri yang membutuhkan tingkat keselamatan yang tinggi. Melihat hal tersebut

pembeli yang merupakan pasar dari industri radio *trunking* tidak dapat berganti produk dengan mudah. Karena berbeda dengan variabel maka bernilai 0.

#### 4.2.2.3 Diferensiasi produk

Adanya diferensiasi produk akan menyebabkan tekanan dari sisi pembeli akan semakin tinggi karena semakin banyaknya pilihan yang didapatkan oleh setiap pembeli.

Industri radio *trunking* tidak memiliki diferensiasi produk yang beragam karena produk yang ditawarkan sebagian besar hanya digunakan untuk pelayanan suara. Pertukaran data dimungkinkan tetapi masih sangat jarang digunakan. Tidak adanya diferensiasi produk membuat indikator bernilai 1.

#### 4.2.2.4 Kapasitas pembelian

Pembeli akan berusaha untuk mencari harga yang termurah dalam industri. Tekanan dari sisi pembeli akan datang bila produk merupakan bagian yang cukup besar bagi pembeli. Industri radio *trunking* bukan merupakan bagian yang besar dari pembelinya, seperti ditunjukkan pada laporan keuangan ConocoPhillips di bawah ini, karena itu bernilai 0.

Tabel 4.8 Laporan keuangan ComocoPhillips 2008 [11]

| Years Ended<br>December 31   | Millions of Dollars     |             |               |        |        |                 |                           |                       |                |        |                      |
|--|-------------------------|-------------|---------------|--------|--------|-----------------|---------------------------|-----------------------|----------------|--------|----------------------|
|  | Consolidated Operations |             |               |        |        |                 |                           |                       |                |        |                      |
|  | Alaska                  | Lower<br>48 | Total<br>U.S. | Canada | Europe | Asia<br>Pacific | Middle East<br>and Africa | Russia and<br>Caspian | Other<br>Areas | Total  | Equity<br>Affiliates |
| <b>2008</b>  |                         |             |               |        |        |                 |                           |                       |                |        |                      |
| Sales  | \$5,771                 | 6,726       | 12,497        | 4,386  | 8,061  | 4,787           | 1,895                     | —                     | 290            | 31,916 | 6,104                |
| Transfers  | 3,444                   | 3,401       | 6,845         | —      | 3,415  | 579             | 849                       | —                     | —              | 11,688 | 3,952                |
| Other revenues   | (25)                    | 98          | 73            | 317    | 477    | 40              | 230                       | (56)                  | 40             | 1,121  | 88                   |
| Total revenues   | 9,190                   | 10,225      | 19,415        | 4,703  | 11,953 | 5,406           | 2,974                     | (56)                  | 330            | 44,725 | 10,144               |
| Production costs excluding taxes                                       | 960                     | 1,405       | 2,365         | 887    | 1,157  | 436             | 257                       | —                     | 34             | 5,136  | 955                  |
| Taxes other than income taxes  | 3,432                   | 764         | 4,196         | 61     | 29     | 294             | 28                        | (1)                   | 208            | 4,815  | 5,218                |
| Exploration expenses   | 99                      | 469         | 568           | 240    | 235    | 128             | 61                        | 41                    | 66             | 1,339  | 89                   |
| Depreciation, depletion<br>and amortization                            | 559                     | 2,426       | 2,985         | 1,802  | 1,917  | 733             | 215                       | 2                     | 24             | 7,678  | 630                  |
| Impairments*   | —                       | 620         | 620           | 92     | 72     | 9               | —                         | —                     | —              | 793    | 6,666                |
| Transportation costs   | 409                     | 519         | 928           | 140    | 302    | 115             | 29                        | —                     | 10             | 1,524  | 1,010                |
| Other related expenses   | (38)                    | 108         | 70            | 56     | (306)  | 70              | 29                        | 60                    | 11             | (10)   | 10                   |
| Accretion  | 40                      | 59          | 99            | 33     | 196    | 14              | 4                         | 3                     | —              | 349    | 4                    |
| Provision for income taxes   | 3,729                   | 3,855       | 7,584         | 1,392  | 8,351  | 3,607           | 2,351                     | (161)                 | (23)           | 23,101 | (4,438)              |
| Results of operations for<br>producing activities                      | 1,317                   | 1,310       | 2,627         | 371    | 5,241  | 1,640           | 2,094                     | (25)                  | (14)           | 11,934 | 633                  |
| Other earnings   | 2,412                   | 2,545       | 4,957         | 1,021  | 3,110  | 1,967           | 257                       | (136)                 | (9)            | 11,167 | (5,071)              |
| Net income (loss)  | (97)                    | 128         | 31            | 243    | 314    | 82              | (71)                      | 80                    | (25)           | 654    | (274)                |
| Net income (loss)  | \$2,315                 | 2,673       | 4,988         | 1,264  | 3,424  | 2,049           | 186                       | (56)                  | (34)           | 11,821 | (5,345)              |
| Results of operations for producing<br>activities of equity affiliates | \$ —                    | —           | —             | 286    | —      | 4               | (3)                       | (5,357)               | (1)            | —      | (5,071)              |

#### 4.2.2.5 Informasi produk

Pelanggan dari industri radio *trunking* yang sebagian besar adalah pelaku usaha di bidang minyak dan gas bumi serta industri yang membutuhkan tingkat keamanan dan keselamatan yang tinggi biasanya memiliki divisi khusus yang memahami teknologi radio *trunking*. Hal ini dikarenakan adanya karakteristik khusus dari radio *trunking* yang membutuhkan pemahaman tersendiri bila dibandingkan dengan teknologi lain. Karena hal ini sama dengan variabel maka bernilai 1.

#### 4.2.3 Sisi Produk Substitusi

Adanya produk substitusi membuat tekanan terhadap sebuah industri. Dalam industri radio *trunking*, akan dilihat beberapa variabel yang berhubungan dengan sisi produk substitusi.

##### 4.2.3.1 Produk pengganti

Radio *trunking* memiliki karakteristik khusus yaitu sangat mengedepankan faktor keselamatan dan keamanan. Oleh karena itu walaupun produk pengganti untuk radio *trunking* dalam pasar umum sangat banyak, teknologi radio *trunking* akan masih sangat dibutuhkan terutama pada industri yang membutuhkan keamanan dan keselamatan dalam penggunaannya. Kemajuan teknologi yang ada pada dunia telekomunikasi menyebabkan tidak tersedianya pasar radio *trunking* di pasaran umum. Pasar utama untuk penggunaan radio *trunking* adalah pada dunia militer ataupun dunia minyak dan gas. Dalam industri minyak dan gas serta dalam penggunaan militer, radio *trunking* belum mempunyai produk pengganti, oleh karena itu bernilai 0.

##### 4.2.3.2 Switching cost

Belum adanya produk pengganti radio *trunking* untuk industri minyak dan gas bumi membuat biaya yang diperlukan untuk berganti produk dari radio *trunking* menjadi tinggi. Hal ini disebabkan diperlukan sejumlah penelitian untuk

membuat teknologi pengganti radio *trunking* yang dapat menjaga kualitas yang dibutuhkan terutama untuk industri minyak dan gas serta penggunaan dalam dunia militer. Perbedaan dengan indikator pembanding menghasilkan nilai 0.

#### **4.2.3.3 Loyalitas pelanggan**

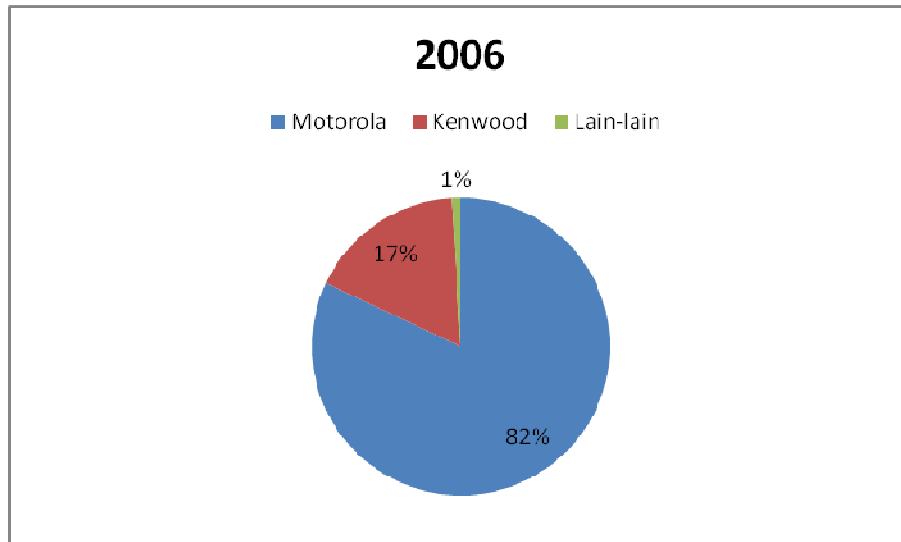
Pelanggan dari radio *trunking* saat ini hanya berganti-ganti penyedia jasa layanan radio *trunking* tetapi tidak berganti teknologi. Hal ini membuat loyalitas pelanggan terhadap teknologi radio *trunking* menjadi semakin tinggi. Hal ini berbeda dengan variabel yang ada sehingga bernilai 0.

#### **4.2.4 Sisi Pemasok**

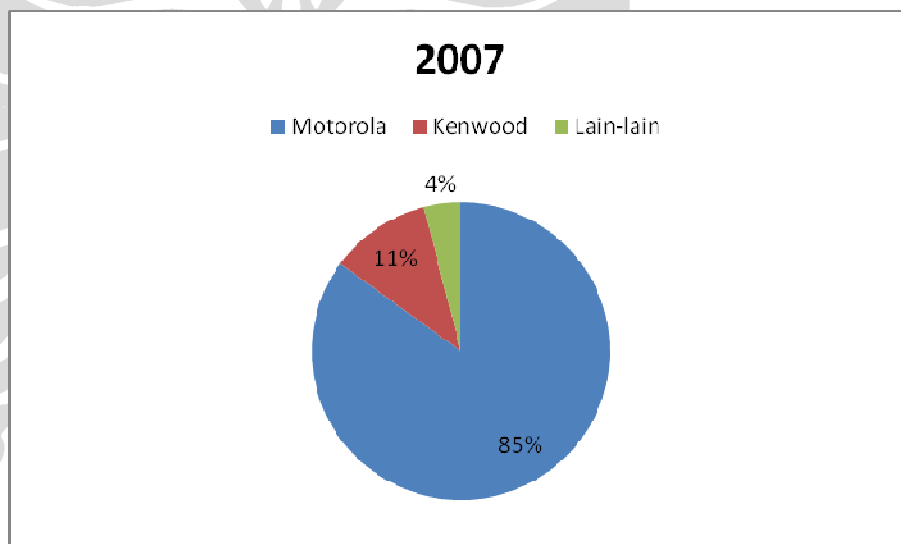
Pemasok untuk industri radio *trunking* adalah perusahaan yang memproduksi peralatan yang dibutuhkan dalam jaringan radio *trunking*. Pemasok dapat memberikan tekanan yang besar kepada sebuah industri. Dalam hal industri radio *trunking* tekanan yang ada bila dilihat dari sisi pemasok akan terbagi dalam beberapa variabel.

##### **4.2.4.1 Dominasi pemasok**

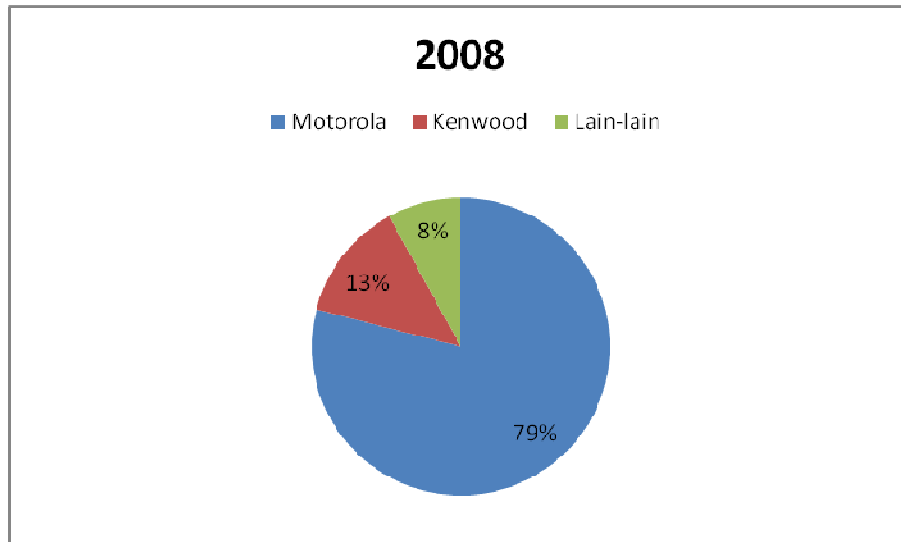
Pemasok dalam industri radio *trunking* memang tidak sebanyak dalam industri telekomunikasi lainnya. Pemasok-pemasok itu adalah antara lain, Motorola, Kenwood, VDV, dan lainnya. Saat ini pemasok masih didominasi oleh Motorola seperti dapat dilihat pada tabel 3 tahun terakhir.



Gambar 4.3 Pemasok dalam industri radio *trunking* tahun 2006



Gambar 4.4 Pemasok dalam industri radio *trunking* tahun 2007



Gambar 4.5 Pemasok dalam industri radio *trunking* tahun 2008

Indikator yang digunakan adalah adanya pemasok yang didominasi oleh beberapa perusahaan dan terpusat. Gambar-gambar di atas menggambarkan kesesuaian dengan indikator, karena itu bernilai 1.

#### 4.2.4.2 Produk pengganti

Perkembangan teknologi dunia telekomunikasi membuat banyak perkembangan teknologi saat ini. Dalam industri radio *trunking*, tidak terdapat produk pengganti yang memadai untuk industri yang membutuhkan keamanan dan keselamatan dalam berkomunikasi. Penggunaan telepon genggam ataupun alat telekomunikasi lainnya tidak dapat menggantikan fungsi dari radio *trunking* dalam khususnya industri migas dan keamanan. Karena tidak sesuai dengan variabel, maka bernilai 0.

#### 4.2.4.3 Pasar pemasok

Tekanan dari sisi pemasok akan bertambah kuat dengan bila industri bukan merupakan pasar yang penting bagi pemasok, karena pemasok dapat

mengalihkan perhatiannya ke industri lain yang merupakan pasar inti bagi pemasok.

Bagi Kenwood, pasar radio *trunking* masih merupakan pasar yang besar, terutama di pasar Rusia dan China. Dalam laporan keuangan tahun 2007, Kenwood mendapatkan sekitar 61 juta Yen untuk industri telekomunikasinya. Nilai itu didapatkan dari pasar selular dan radio *trunking*. Sementara bagi Motorola, pasar radio *trunking* masih merupakan pasar yang penting karena merupakan 30% pendapatan mereka pada tahun 2009. Motorola mendapatkan pasar terbesarnya dari radio *trunking* mereka di Brazil, Amerika Serikat, dan Denmark.

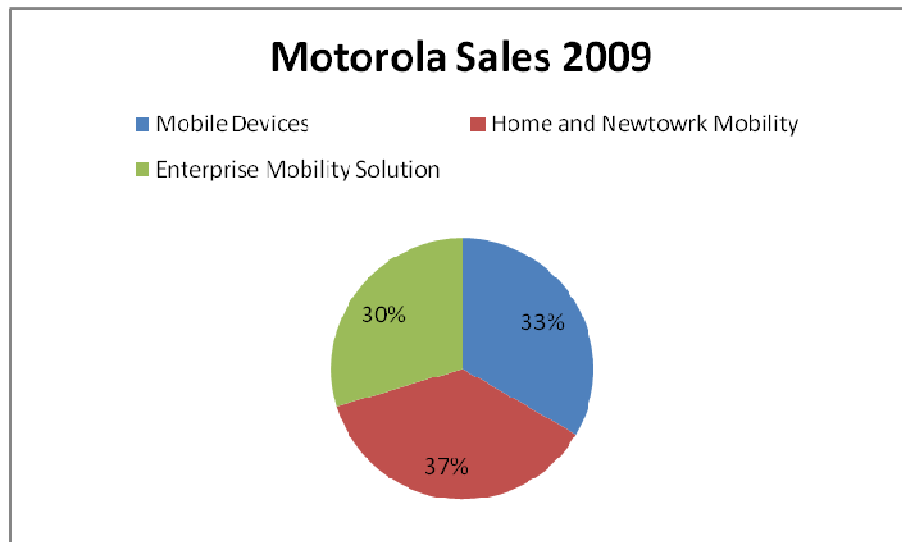
Indikator yang digunakan untuk mengetahui tekanan adalah industri bukan merupakan pasar yang penting bagi pemasok, oleh karena tidak sesuai maka bernilai 0.

Tabel 4.9 Pendapatan Kenwood tahun 2007

(JPY in Million)

| Segment                  |                  | Previous Fiscal Year | Current Fiscal Year | Increase or Decrease |         |
|--------------------------|------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------|
| Car Electronics          | Net Sales        | 107,723              | 94,939              | △12,784              | △11.9%  |
|                          | Operating Profit | 1,827                | △1,975              | △3,802               | △208.1% |
| Communications Equipment | Net Sales        | 58,639               | 61,096              | +2,457               | +4.2%   |
|                          | Operating Profit | 8,336                | 8,670               | +334                 | +4.0%   |
| Home Electronics         | Net Sales        | 14,897               | 10,584              | △4,313               | △29.0%  |
|                          | Operating Profit | △1,420               | △1,125              | +295                 | —       |
| Others                   | Net Sales        | 2,357                | 2,575               | +218                 | +9.2%   |
|                          | Operating Profit | △57                  | 47                  | +104                 | —       |
| Total                    | Net Sales        | 183,616              | 169,194             | △14,421              | △7.9%   |
|                          | Operating Profit | 8,686                | 5,617               | △3,069               | △35.3%  |
|                          | Ordinary Income  | 4,886                | 2,339               | △2,547               | △52.1%  |
|                          | Net Income       | 6,104                | 1,586               | △4,518               | △74.0%  |





Gambar 4.6 Penjualan Motorola tahun 2009 [9]

#### 4.2.4.4 Monopoli pembeli

Pada saat pemasok menjual barang atau jasa kepada beberapa industri, maka pemasok menjadi lebih berkuasa terhadap pembeli. Pangsa pasar industri radio *trunking* saat ini tidak terdiferensiasi dengan baik karena terbatas untuk industri-industri yang sangat mementingkan adanya keamanan dan keselamatan kerja. Monopoli pembeli dari kalangan industri tersebut menyebabkan tekanan dari sisi pemasok akan semakin tinggi terhadap industri radio *trunking*, karena itu bernilai 0.

#### 4.2.4.5 Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mendorong masuknya pemasok baru akan membuat tekanan terhadap industri radio *trunking* dari sisi pemasok semakin bertambah. Sesuai dengan uraian sebelumnya, pemerintah tidak mendorong adanya pemasok baru dalam industri ini, karena tidak sesuai dengan indikator maka bernilai 0.

## 4.2.5 Sisi Persaingan Internal dalam Industri

Salah satu indikator dari persaingan usaha adalah *Concentration Ratio* (CR). CR mengindikasikan persentase dari pangsa pasar setiap perusahaan. Nilai yang tinggi menggambarkan konsentrasi pangsa pasar yang tinggi oleh sebuah perusahaan, atau dengan kata lain industri tersebut terkonsentrasi. Adanya konsentrasi pasar membuat kondisi kompetisi lebih mendekati monopoli. Nilai konsentrasi yang rendah menggambarkan tidak ada perusahaan yang memiliki pangsa pasar yang signifikan. Pasar ini disebut pasar yang kompetitif.

Dalam mengukur tekanan yang dihadapi industri radio *trunking* dari sisi persaingan internal dalam industri, ada beberapa variabel yang digunakan.

### 4.2.5.1 Jumlah pemain

Semakin banyak jumlah pemain dalam sebuah industri maka akan meningkatkan rivalitas dalam industri tersebut. Hal ini disebabkan karena setiap perusahaan harus berkompetisi untuk memperebutkan pelanggan dan sumber daya yang sama. Rivalitas tersebut akan menjadi semakin intensif bila setiap perusahaan juga memiliki pangsa pasar yang sejenis. Dalam industri radio *trunking*, ada beberapa perusahaan yang bersaing, yaitu:

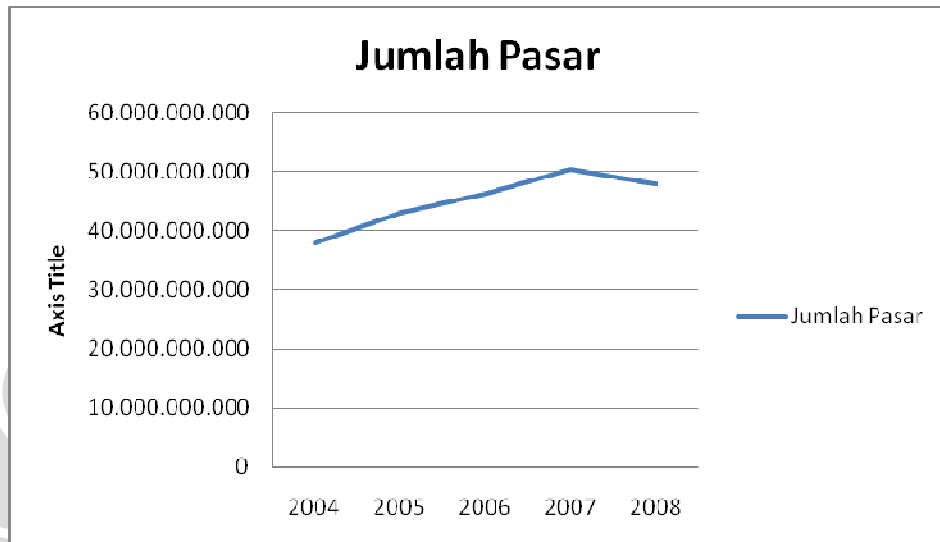
- Mobikom
- Maesa
- Jastrindo
- Jatimas
- Elnusa Rentrakom

Kelima perusahaan tersebut memiliki pangsa pasar yang sama dikarenakan karakteristik pasar radio *trunking* yang sempit. Jumlah perusahaan yang berkompetisi untuk sebuah pangsa pasar yang sempit sudah termasuk dalam jumlah yang cukup banyak, karena sesuai dengan indikator maka bernilai 1.

### 4.2.5.2 Pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri yang lamban menyebabkan tingkat kompetisi meningkat dalam memperebutkan pangsa pasar. Dalam sebuah pasar yang terus bertumbuh, setiap perusahaan akan dapat meningkatkan pendapatannya

dengan semakin berkembangnya pasar tersebut. Pertumbuhan pasar dalam industri radio *trunking* tergolong lambat, karena mengalami pertumbuhan kurang dari 10%. Hal ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.7 Kondisi pasar radio *trunking*

Dalam gambar dapat dilihat pertumbuhan dari industri radio *trunking* tidak begitu besar, oleh karena sesuai dengan variabel maka bernilai 1.

#### 4.2.5.3 Biaya tinggi

Biaya tetap yang tinggi mengakibatkan tekanan yang diterima industri akan semakin kuat. Dalam industri radio *trunking*, biaya setiap tahunnya tidak terlalu tinggi, hanya biaya untuk investasi baru yang memerlukan harga yang mahal. Ketidaksesuaian dengan indikator mengakibatkan nilai 0.

#### 4.2.5.4 Hambatan pengunduran diri

Hambatan pengunduran diri yang tinggi akan membuat pelaku usaha bertahan pada industri karena faktor-faktor ekonomi, strategis, dan emosional walaupun laba investasi rendah atau bahkan negatif. Dalam industri radio *trunking*, hambatan pengunduran diri ini cukup besar, karena biaya investasi yang cukup besar. Karena sesuai dengan indikator maka bernilai 1.

#### 4.2.5.5 Diferensiasi produk

Diferensiasi produk dalam sebuah industri akan mengurangi tekanan yang diterima oleh industri tersebut. Produk yang seragam akan menyebabkan tekanan yang ada dalam industri tersebut semakin tinggi karena semua akan memasarkan produk yang sama. Seperti sudah diuraikan sebelumnya, dalam industri radio *trunking* tidak terdapat diferensiasi produk. Hal ini sesuai dengan indikator, maka bernilai 1.

#### 4.3 ANALISA TEKANAN LINGKUNGAN USAHA

Hasil analisa lingkungan usaha di atas akan menghasilkan nilai-nilai tekanan dari setiap sisi lingkungan usaha. Setiap nilai tersebut akan diperhitungkan dengan cara menjumlahkan nilai yang ada dan kemudian dibagi dengan jumlah indikator yang ada pada setiap sisi. Hasil analisa lingkungan usaha memiliki hasil seperti tabel di bawah ini.

Tabel 4.10 Hasil analisa lingkungan usaha dari sisi pendatang baru

| Variabel                            | Indikator  | Nilai           |
|-------------------------------------|--|-----------------|
| Loyalitas pelanggan                 | Pelanggan tidak loyal terhadap perusahaan tertentu | 0               |
| Biaya investasi                     | Biaya investasi tidak besar                        | 0               |
| Diferensiasi produk                 | Tidak adanya diferensiasi produk                   | 1               |
| Akses ke saluran distribusi         | Mudah mendapatkan pemasok                          | 0               |
|                                     | Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan    | 0               |
| <i>Switching cost</i>               | Rendahnya <i>switching cost</i>                    | 0               |
| Kebijakan pemerintah                | Pemerintah mendukung adanya pemain baru            | 0               |
|                                     | Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi      | 0               |
| Persentase dari sisi pendatang baru |  | 12,5%<br>Rendah |

Tabel 4.11 Hasil analisa lingkungan usaha dari sisi pembeli

| Variabel                     | Indikator  | Nilai         |
|------------------------------|--|---------------|
| Sebaran pembeli              | Pembeli terbatas pada industri tertentu                              | 1             |
| <i>Switching cost</i>        | Pembeli dapat berganti produk dengan mudah                           | 0             |
| Diferensiasi produk          | Produk dalam industri tidak terdiferensiasi                          | 1             |
| Kapasitas pembelian          | Produk merupakan bagian dari pembelian yang cukup besar bagi pembeli | 0             |
| Informasi produk             | Pelanggan memahami produk yang ditawarkan                            | 1             |
| Persentase dari sisi pembeli |  | 60%<br>Tinggi |

Tabel 4.12 Hasil analisa lingkungan usaha dari sisi produk substitusi

| Variabel                               | Indikator   | Nilai        |
|--|---|--------------|
| Produk pengganti                       | Ada produk pengganti                                | 0            |
| <i>Switching cost</i>                  | Tidak memerlukan biaya tinggi untuk berganti produk | 0            |
| Loyalitas pelanggan                    | Pelanggan tidak loyal terhadap produk               | 0            |
| Persentase dari sisi produk substitusi |   | 0%<br>Rendah |

Tabel 4.13 Hasil analisa lingkungan usaha dari sisi pemasok

| Variabel                     | Indikator  | Nilai         |
|------------------------------|--|---------------|
| Dominasi pemasok             | Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan terpusat | 1             |
| Produk pengganti             | Tidak tersedia produk pemasok pengganti                  | 0             |
| Pasar pemasok                | Industri bukan merupakan pasar yang penting bagi pemasok | 0             |
| Monopoli pembeli             | Perusahaan pembeli tidak monopolitis                     | 0             |
| Kebijakan pemerintah         | Pemerintah mendorong masuknya pemasok                    | 0             |
| Persentase dari sisi pemasok |  | 20%<br>Rendah |

Tabel 4.14 Hasil analisa lingkungan usaha dari sisi persaingan internal dalam industri

| Variabel                                       | Indikator                             | Nilai         |
|--|---------------------------------------|---------------|
| Jumlah pemain                                  | Jumlah pemain banyak                  | 1             |
| Pertumbuhan industri                           | Pertumbuhan industri yang lamban      | 1             |
| Biaya tinggi                                   | Biaya tinggi                          | 0             |
| Hambatan pengunduran diri                      | Hambatan pengunduran diri yang tinggi | 1             |
| Diferensiasi produk                            | Tidak adanya diferensiasi             | 1             |
| Persentase dari sisi persaingan dalam industri |                                       | 80%<br>Tinggi |

Hasil perhitungan di atas adalah tekanan yang diberikan terhadap industri dari masing-masing sisi. Perhitungan tekanan pada industri secara keseluruhan dilakukan dengan menjumlahkan setiap nilai yang ada dari semua sisi dibagi dengan seluruh jumlah indikator yang digunakan. Tekanan yang rendah akan membuat sebuah industri lebih menarik. Hasil dari analisa yang dilakukan dari setiap sisi dalam Porter 5 *Forces* dapat disimpulkan seperti di bawah ini,

Tabel 4.15 Hasil analisa lingkungan usaha pada industri

|   |        |
|---|--------|
| Sisi pendatang baru                                   | Rendah |
| Sisi pembeli  | Tinggi |
| Sisi produk substitusi                                | Rendah |
| Sisi pemasok  | Rendah |
| Sisi persaingan dalam industri                        | Tinggi |
| Tekanan pada industri radio <i>trunking</i><br>Sedang |        |

Tekanan berbanding terbalik dengan keuntungan kompetitif. Semakin tinggi keuntungan kompetitif berarti semakin rendah tekanan yang diterima. Tekanan kompetitif ini menggambarkan bahwa industri radio *trunking* saat ini masih dapat dibuat lebih menarik dengan mengurangi tekanan-tekanan yang ditimbulkan dari berbagai sisi.