

Analisa Potensi Keunggulan Kompetitif Re-farming Frekuensi 900 MHz

Dwi Cahyanto dan Hamzah Hilal

Teknik Elektro, Universitas Mercu Buana, Jakarta

Abstrak

PT. Indosat adalah perusahaan penyedia layanan telekomunikasi dan informasi terkemuka di Indonesia yang menyediakan layanan seluler prabayar dan pascabayar. Indosat juga menyediakan jasa telekomunikasi tetap atau fixed voice termasuk IBD, jasa tetap nirkabel, dan jasa telepon tetap. Sebagai tambahan Indosat merupakan pelopor dalam memperkenalkan layanan jaringan nirkabel yang menggunakan teknologi kecepatan 3,5G HSDPA di Indonesia. Pada tahun 2009 Indosat memperoleh lisensi tambahan frekuensi 3G (second carrier) dari Kementerian Komunikasi dan Informatika, dengan modal ini Indosat menargetkan pangsa pasar yang luas. Sekarang ini merupakan Era Data dan semakin meninggalkan era terdahulu yaitu Era Suara, operator telekomunikasi berlomba-lomba untuk merebut pangsa pasar khususnya Layanan Data. Masyarakat pada umumnya banyak menggunakan layanan data facebook, twitter, streaming maupun video call. Dengan kebutuhan layanan data ini diperlukan suatu inovasi agar semua kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi. Keterbatasan frekuensi yang ada menjadi hambatan semua operator untuk meningkatkan jumlah pelanggannya maupun meningkatkan layanan jaringan. Di sisi lain penggunaan frekuensi 900MHz sudah mulai ditinggalkan oleh pelanggannya, dikarenakan layanannya sudah tidak diminati oleh pengguna seluler yang cenderung beralih ke layanan data. Dari permasalahan tersebut maka solusinya yaitu dilakukan re-farming frekuensi yang sudah mulai ditinggalkan oleh pelanggannya yaitu frekuensi 900MHz. Dengan menggunakan analisis Porter 5 Forces ternyata didapatkan bahwa Indosat memiliki potensi keunggulan kompetitif yang tinggi pasca re-farming frekuensi. Hasil analisis ini selanjutnya dapat digunakan oleh Indosat dalam penyusunan strategi bersaing sehingga Indosat dapat merebut pasar pada layanan data.

Kata Kunci: Porter 5 Forces, re-farming, Potensi Keunggulan Kompetitif

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan antar operator untuk membidik pelanggan sangat ketat pada tahun 2012 persentase pelanggan Indosat menduduki peringkat kedua sebesar 21,7 % dibawah Telkomsel 45,5% dan mengungguli XL dengan jumlah pelanggan 18,9% (gambar 1).

Peningkatan jumlah pelanggan Indosat juga terlihat dengan terus bertambahnya jumlah pelanggan indosat setiap tahun. Dari data perusahaan terlihat penambahan jumlah pelanggan di gambar 2.

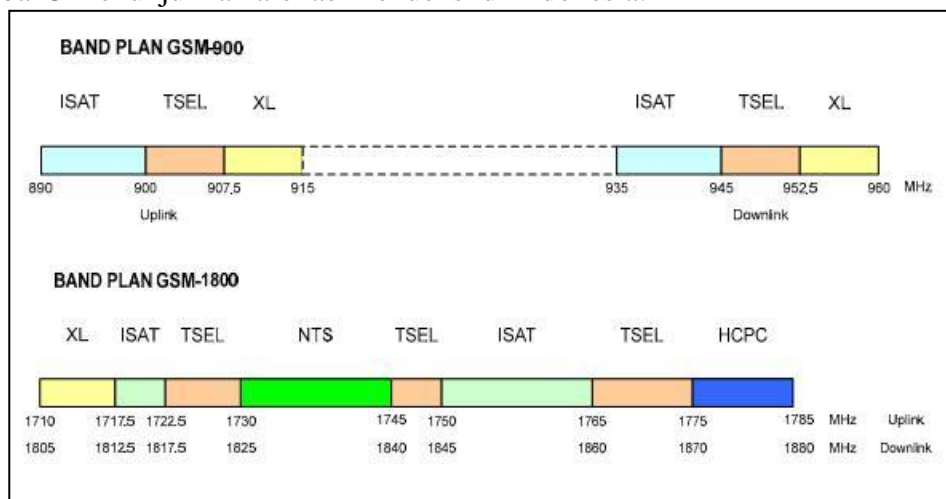


Gambar 1. Pangsa Pasar Pelanggan di Indonesia



Gambar 2 Pertumbuhan Jumlah Pelanggan Indosat Q1

Keterbatasan frekuensi yang ada menjadi hambatan semua operator untuk meningkatkan jumlah pelanggannya maupun meningkatkan layanan jaringan. Gambar 3 menunjukkan alokasi frekuensi di Indonesia.



Gambar 3 Alokasi Frekuensi di Indonesia

1.2 Perumusan Permasalahan

Beberapa permasalahan yang timbul pada pembahasan kajian ini adalah sebagai berikut :

1. Keterbatasan Frekuensi untuk second carrier dan pertumbuhan pelanggan menyebabkan diperlukannya Re-Farming menggunakan Frekuensi yang ada.
2. Persaingan antar Operator untuk meningkatkan jumlah pelanggan 3G semakin tinggi sehingga dibutuhkan alternatif atau solusi pengembangan jaringan 3G
3. Teknologi 2G GSM sudah tidak berkembang lagi dan semakin ditinggalkan sehingga diperlukan solusi pemanfaatan resoure yang ada.

Dengan identifikasi masalah diatas maka didapat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Potensi Kompetitif INDOSAT sebelum dan sesudah Re-Farming?
2. Bagaimana posisi Indosat saat ini tanpa Re-Farming di compare dengan pesaingnya?
3. Bagaimana keunggulan Re-Farming?

1.3 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dari kajian ini adalah untuk menganalisis potensi keunggulan kompetitif 3G indosat pasca dilakukannya Re-Farming Frekuensi 900 MHz

1.4 Ruang Lingkup

Dari identifikasi permasalahan diatas, secara umum analisis yang dilakukan menggunakan beberapa batasan sebagai berikut :

- a. Analisis hanya dilakukan untuk jaringan 3G Indosat karena jaringan tersebut mengalami penambahan frekuensi 900 MHz yang sebelumnya dipergunakan oleh jaringan 2G GSM Indosat.
- b. Analisis tidak memperhitungkan konsekuensi proses optimasi yang dilakukan.
- c. Analisis akan dilakukan dengan metode Porter 5 Forces
- d. Lingkungan industri telekomunikasi yang dianalisis adalah lingkungan industri layanan 3G
- e. Tidak membahas atau menganalisa Regulasi atau Hukum yang berlaku di Indonesia

2. KAJIAN LITERATUR DAN GAMBARAN UMUM

2.1 Penelitian Terdahulu

Salah satu sumber pustaka pada penelitian ini yaitu Tesis dengan judul “Analisis Kompetensi Keunggulan Kompetitif Telkom Flexi Pasca Migrasi Frekuensi” penulis Dian Lestari, Jurusan Magister Teknik Elektro, Universitas Indonesia.

Perbedaan dari penelitian ini yaitu dengan menitik beratkan kompetensi keunggulan re-farming frekuensi 900 MHz milik 2G INDOSAT untuk dipergunakan memperluas jaringan 3G INDOSAT.

2.2 Porter 5 Forces

Pada kajian ini akan digunakan PORTER 5 FORCES. Porter 5 Forces adalah tool yang digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan berpengaruh terhadap pemasaran suatu produk. Tool ini sederhana tapi

sangat powerfull untuk mengerti situasi dari bisnis yang sedang dijalankan. Selain itu juga membantu dalam mengetahui keunggulan posisi kompetisi saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan akan menghindari perusahaan dalam pengambilan keputusan yang salah. Secara konvensional tool ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan suatu keuntungan. Tetapi selain itu akan sangat membantu untuk mengerti keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dihadapi.

Dalam buku Michael E Porter yang berjudul "COMPETITIVE STRATEGY" disebutkan ada lima kekuatan bersaing seperti dapat ditunjukkan pada gambar 4 yaitu :



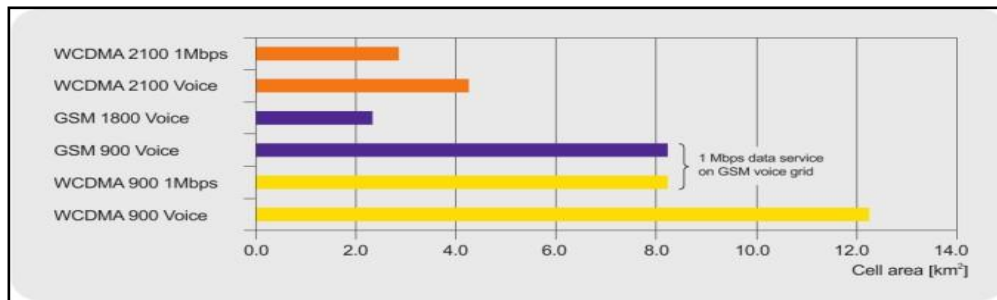
Gambar 4. Analisa Porter 5 Forces

2.3 Re-Farming Frekuensi 900 MHz

Sejak tahun 2009 3G indosat beroperasi pada frekuensi 2100 MHz, begitu juga dengan operator-operator yang memanfaatkan layanan 3G pada networknya. Indosat mempunyai bandwidth frekuensi 900 MHz yang cukup panjang yaitu dengan bandwidth 20 MHz pada Frekuensi Uplink 890-900 dan Frekuensi Downlink 935-945 [12]. Sementara operator-operator yang lainnya masing-masing mempunyai bandwidth di frekuensi 900 MHz yaitu Telkomsel dan XL masing-masing hanya memiliki bandwidth 15 MHz sementara NTS dan HCPT tidak memiliki frekuensi 900 MHz Pengalokasian kanal frekuensi eksisting untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 1.3.

Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia ("Menkominfo") pada tanggal 31 Agustus 2012 telah mengeluarkan keputusan No.504/KEP/M.KOMINFO/08/2012 mengenai izin penyelenggaraan jaringan bergerak seluler Indosat ("Keputusan" atau "Izin"). Izin tersebut memungkinkan Indosat menyelenggarakan jaringan bergerak seluler dan system yang mengikuti standard 3rd Generation Partnership Project (3GPP) pada pita frekuensi 900 MHz. Dari gambar 1.3 menunjukkan Indosat memiliki kapasitas di frekuensi 900 MHz paling lebar diantara kompetitornya yaitu sebesar 20 MHz dimana 10 MHz untuk Frekuensi Uplink dan 10 MHz lagi untuk Frekuensi Downlink. Sementara itu untuk dapat menerapkan HSPA+ memerlukan masing-masing frekuensi minimal 3,5 MHz sehingga Indosat sangat berpeluang menerapkan layanan 3G pada frekuensi 900 MHz. Keuntungannya adalah sudah banyak ponsel 3G yang Triple Band, sehingga sangat baik secara ekonomis. Selain itu juga coverage yang

dipancarkan frekuensi 900 MHz juga sangat jauh sehingga sangat menyebabkan peluang meningkatnya kapasitas jaringan sangat terbuka seperti yang ditunjukkan pada gambar 5.



Gambar 5 Compare Coverage Area per Frekuensi (Voice dan data) [3]

3. METODA PENELITIAN

3.1 Model Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif. Sementara, data kualitatif diperlukan untuk dukungan analisis data.

3.2 Teknik Pengumpulan data Sumber Data

Untuk menguatkan analisa pada metoda Porter 5 Forces maka penulis mengumpulkan data-data primer maupun sekunder. Data primer yang dimaksud adalah data yang dijadikan sebagai sumber analisa utama pada penelitian ini. Sedangkan data sekunder adalah data yang menjadi pelengkap dari data primer.

Pada penelitian ini penulis menggunakan survei ke 330 masyarakat luas dalam bentuk kuisioner. Adapun respondennya terdiri dari berbagai lapisan masyarakat dan berbagai profesi agar data yang terkumpul merupakan data yang mendekati sama dengan keadaan di masyarakat. Data survei ini dijadikan sebagai data primer, sedangkan data sekunder yang dimaksud yaitu data yang bersumber dari referensi-referensi yang di dapat dari buku, laporan tahunan, paparan publis, penelitian-penelitian sebelumnya dan lain-lain.

3.3 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis Porter 5 Forces. Analisis Porter 5 Forces memiliki parameter dan asumsi sebagai berikut:

1. Parameter

Pada analisis menggunakan Porter 5 Forces didefinisikan kelima sumber tekanan dalam suatu industri, dimana setiap tekanan terdiri dari beberapa variabel. Variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

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 :

a. 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
- b. 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% - 33,33%
 MEDIUM : apabila prosentase 33,34% - 66,66%
 HIGH : apabila prosentase 66,67% - 100%

Tabel 1. Porter 5 Forces pada industri[5]

Sumber Tekanan	Variabel
Kekuatan Penawaran Pembeli	a. Kelompok pembeli terpusat b. Kapasitas pembelian c. Diferensiasi produk d. Switching cost e. Informasi yang lengkap tentang produk
Ancaman Pendetang Baru	a. Loyalitas pelanggan b. Diferensiasi Produk c. Switching cost d. Akses kesaluran distribusi e. Kebijakan pemerintah
Kekuatan penawaran pemasok	a. Dominasi pemasok b. Produk pengganti c. Pasar pemasok d. Produk pemasok e. Integrasi maju f. Kebijakan pemerintah
Ancaman Produk atau jasa pengganti	a. Produk pengganti b. Layanan produk pengganti c. Produk pengganti mudah didapatkan d. Harga produk e. Switching cost f. Loyalitas pelanggan
Pesaing industri	a. Jumlah pesaing b. Pertumbuhan Industri c. Diferensiasi produk d. Biaya tetap

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Kekuatan Penawaran Pembeli

Pada kekuatan penawaran pembeli didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 2.

4.1.1 Pembeli Terpusat

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

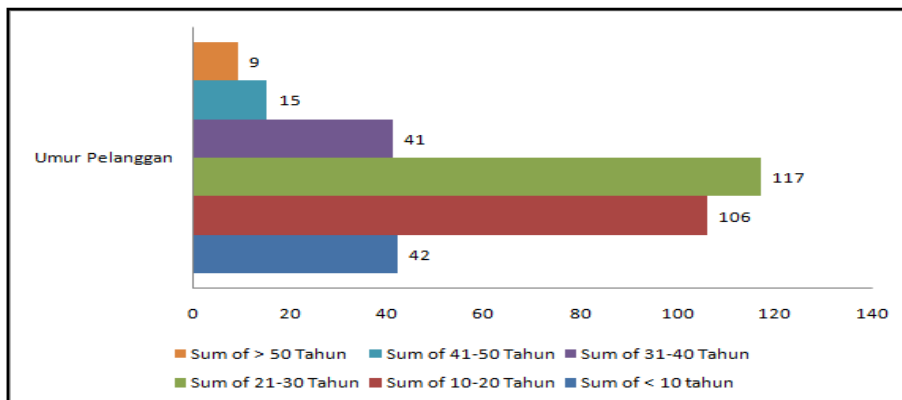
Kondisi :

Dalam industri telekomunikasi layanan bergerak pembelian didominasi oleh

pengguna perorangan. Seperti contohnya pada Indosat dari data survei menunjukkan 32,12% jumlah pelanggan berumur antara 10 s/d 20 tahun dan 35,45% jumlah pelanggan berumur 21 s.d 30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan Indosat bukan merupakan pembeli terpusat. seperti terlihat pada Gambar 6.

Tabel 2 Variable dan indikator kekuatan penawaran pembeli [5]

Variabel	Indikator
Pembeli terpusat	Pembeli 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
Switching cost	Switching cost yang rendah
Informasi tentang produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang dibeli



Gambar 6 Komposisi pelanggan berdasarkan umur

4.1.2 Kapasitas Pembelian

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

Kondisi :

Pada Tabel 3 ditunjukkan hasil survei pengeluaran belanja layanan 3G Indosat perbulan berdasarkan pekerjaan pengguna. Dominan biaya yang dikeluarkan pelanggan layanan 3G Indosat adalah Rp. 150 ribu sampai Rp. 300 ribu per bulan untuk pegawai negeri, pegawai swasta, wirausaha dan pekerjaan lain. Sedangkan untuk TNI/Polri, guru/dosen, pelajar/mahasiswa kurang dari 150 rubu per bulan. Biaya yang dikeluarkan tersebut bukan merupakan pengeluaran yang besar dari pembeli.

Tabel 3 Pola pengeluaran belanja layanan 3G Indosat berdasarkan pekerjaan dalam ribu rupiah

Pekerjaan	< 150	150-300	300-450	450-600	> 600
Pelajar / mahasiswa	48%	36%	10.00%	4.00%	2.00%
pegawai negeri	32.73%	47.27%	10.91%	7.27%	1.82%
pegawai swasta	35.38%	50.77%	3.08%	4.62%	6.16%
wirausaha	34.28%	48.57%	5.71%	8.57%	2.86%
Guru/dosen	60%	30%	6.67%	3.33%	0%
TNI/Polri	51.11%	48.49%	0%	0%	0%
Lainnya	30%	40%	22%	0%	8%

4.1.3 Diferensiasi Produk

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

Kondisi :

Produk industri telekomunikasi di Indonesia memiliki layanan dasar untuk suara, SMS, dan data. Semua operator 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 25% [1]

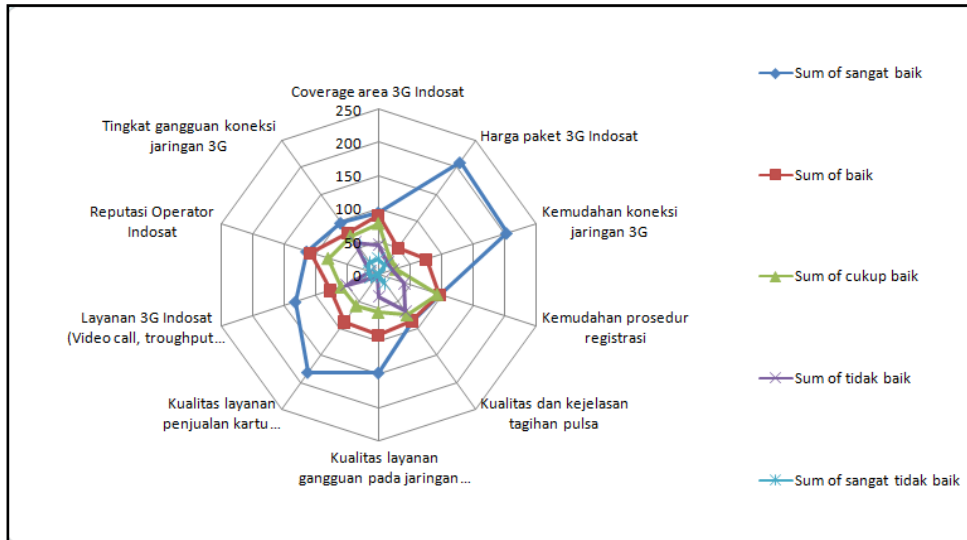
Disruptive strategy dapat diatasi dengan menciptakan diferensiasi produk. Diferensiasi produk dapat tercipta karena adanya beberapa faktor seperti yang terlihat pada Gambar 7. Dari hasil survey dapat dilihat kualitas koneksi jaringan 3G merupakan hal penting juga bagi pelanggan disamping harga.

4.1.4 Diferensiasi Produk

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

Kondisi :

Rendahnya produk diferensiasi antar operator di Indonesia 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 awal Simpati Jitu telah terisi pulsa Rp. 10 ribu dan bonus 20 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.



Gambar 7 Kebutuhan dan keinginan pelanggan terhadap Layanan 3G Indosat

Program bundling yang ditawarkan oleh operator juga akan memicu rendahnya switching cost yang dikeluarkan. Program bundling sebenarnya merupakan bentuk subsidi dari operator agar pelanggan menarik untuk menggunakan produk yang ditawarkan. Pada Gambar 8 ditunjukkan salah satu program bundling terpopuler yang sedang ditawarkan operator saat ini yaitu bundling antara Indosat, Bank Mandiri dan Iphone 4S yang hanya dijual Rp. 2.100.000 dengan bonus call gratis 1000 menit, 1000 SMS gratis, dan 3G Internet gratis. Sehingga untuk menggunakan layanan dari operator yang berbeda dalam industri akan mengeluarkan biaya rendah.



Gambar 8 Program bundling Indosat, Bank Mandiri dan Iphone 4S [11]

4.1.5 Informasi tentang produk

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

pembeli.

Kondisi :

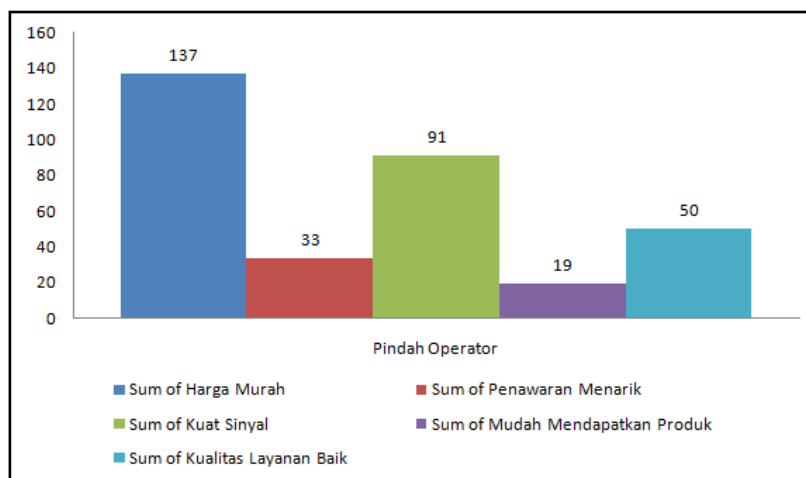
Banyak media yang dapat digunakan untuk menyampaikan informasi produk terhadap pelanggan seperti :

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

Dalam survei yang dilakukan oleh Layanan 3G di dunia, pada Gambar 9 ditunjukkan bahwa dominan banyak mengakses media Internet dan sosial media. Untuk itu operator 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 operator yang jadi pilihannya. Dan ternyata pada hasil survey juga menunjukkan Gambar 10 ditunjukkan bahwa penyebab pelanggan berpindah ke produk operator lain karena pelanggan tersebut sensitif terhadap harga yang ditawarkan operator.



Gambar 9 Media yang paling banyak di akses pelanggan 3G [1]



Gambar 10 Penyebab pelanggan layanan 3G Indosat berpindah operator lain

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli

dapat dilihat pada Tabel 4. Kekuatan penawaran pembeli memiliki tekanan MEDIUM terhadap industri.

Tabel 4 Hasil analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli

Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	Pembeli 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
Switching cost	Switching cost rendah	1
Informasi tentang produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1
Prosentase		60% MEDIUM

4.2 Ancaman Pendetang Baru

Pada ancaman pendatang baru didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.

Tabel 5. Variabel dan indikator ancaman pendatang baru [5]

Variabel	Indikator
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada
Diferensiasi produk	Perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk
Switching cost	Switching cost yang rendah
Akses kesaluran distribusi	Mudah mendapatkan pemasok Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya Operator baru Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi Tidak membatasi penggunaan blok penomoran

4.2.1 Loyalitas pelanggan

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

Kondisi :

Persaingan bisnis pada industri telekomunikasi sangat ketat. Operator berlomba-lomba untuk menambah jumlah pelanggannya. Penjualan kartu perdana murah yang dilakukan operator sehingga 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 mempunyai penawaran lebih menarik.

Sejak September 2007 jumlah churn rate mencapai 9,48%. Berarti sekitar 93,8 juta pelanggan seluler, 8,9 juta merupakan kartu hangus dan akan terus bertambah [1].

Churn rate pelanggan selular Indonesia cukup tinggi bila dibandingkan dengan negara-negara lain di Asean. Churn rate di Indonesia bisa mencapai 26% dalam setahun, sementara yang terjadi di Asean rata-rata hanya mencapai 15% [1].

Tingginya churn rate, dipacu murahness harga pulsa kartu perdana bila dibandingkan dengan pulsa isi ulang. Angka ini sebetulnya bisa ditekan apabila operator 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 tidak melakukan hal semacam itu.

Kondisi semacam ini merupakan tantangan bagi para operator. 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 meningkatkan kualitas layanan.

4.2.2 *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 operator pertama dilayanan tersebut.

Kondisi :

Diferensiasi produk sangat sulit dicapai oleh operator. Karena masing-masing operator berlomba-lomba menawarkan program-program pemasaran yang menarik. Dan kenyataannya pelanggan lebih mengingat brand handset (terminal pelanggan) dibandingkan dengan brand produk operator. Sehingga untuk mencapai diferensiasi produk tadi operator melakukan program bundling. Diharapkan brand handset tersebut akan melekat pada brand produknya. Seperti ditunjukkan pada Gambar 11 dimana Indosat melakukan bundling dengan divaice yang support jaringan 3G, yang merupakan salah satu brand divaice yang paling banyak digunakan. Tetapi program-program bundling ini juga banyak dilakukan oleh operator-operator yang lain 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.

4.2.3 *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.



Gambar 11 Program Bundling Indosat dengan beberapa device 3G [11]

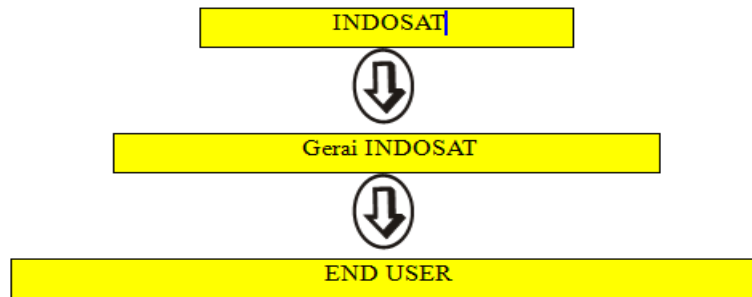
4.2.4 Akses kesaluran distribusi

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 kesaluran distribusi maka akan meningkatkan ancaman dari pendatang baru.

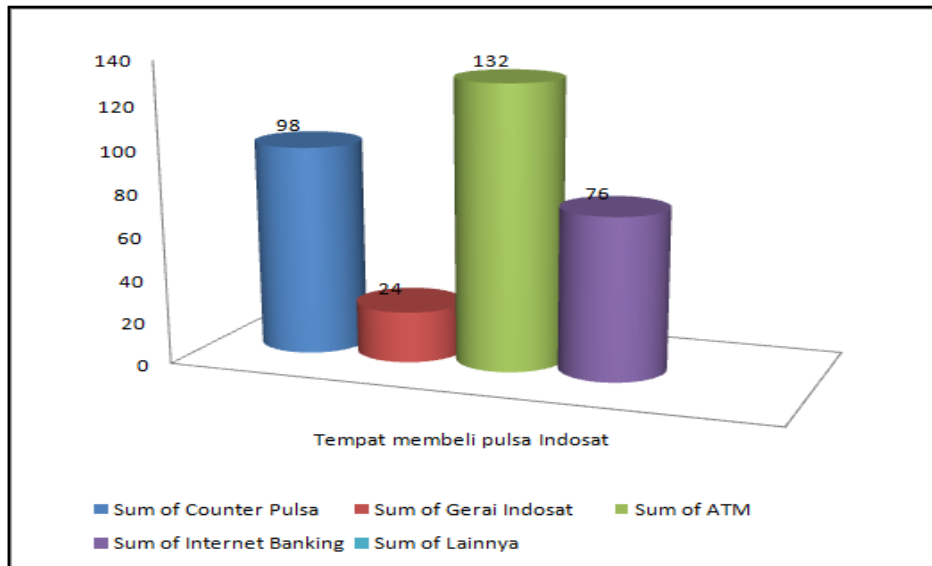
Kondisi :

Pemasok bagi operator 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 operator, karena operator 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 11 ditunjukkan jalur distribusi untuk Indosat, salah satu operator penyedia jaringan 3G. Jalur distribusi ini adalah model jalur yang paling sederhana dibanding operator lain karena pelanggan akan langsung mendapatkan produk langsung dari Gerai Indosat namun dalam penyediaan suatu jalur distribusi yang mudah dijangkau pembeli dan tersedia dimana-mana tidaklah mudah. Karena operator harus menggelar gerai-gerai diberbagai 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 12 bahwa hasil survei menunjukkan pembeli dominan mencari produk pada gerai resmi operator, couter pulsa, internet banking atau ATM, dan seterusnya. Untuk membangun jalur distribusi tersebut tidak membutuhkan biaya yang besar. Hal ini akan meningkatkan ancaman masuknya pendatang baru.



Gambar 11 Jalur distribusi Indosat



Gambar 12 Tempat pembeli mendapatkan produk

4.2.5 Kebijakan pemerintah

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

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 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 :
- Penyelenggaraan jaringan bergerak terrestrial;
 - Penyelenggaraan jaringan bergerak seluler;
 - 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

- Penyelenggaraan jaringan telekomunikasi yang memerlukan alokasi spektrum frekuensi radio tertentu dan atau memerlukan kode akses jaringan, jumlah penyelenggaranya dibatasi.
- 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 operator yang boleh menggunakan spektrum frekuensi dan blok penomoran tertentu untuk penggelaran jaringan.

Dari bahasan diatas sehingga tekanan ancaman masuknya pendatang baru dapat dilihat pada tabel 6. Ancaman masuknya pendatang baru memiliki tekanan MEDIUM terhadap industri

Tabel 6 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
Switching cost	Switching cost yang rendah	0
Akses saluran distribusi	Mudah mendapatkan pemasok	1
	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	1
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya operator baru	1
	Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi	0
	Tidak membatasi penggunaan blok penomoran	0
Prosentase		62,50% MEDIUM

4.3 Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok disini adalah perusahaan manufaktur penyedia perangkat kebutuhan Operator, seperti perangkat keras dan lunak untuk NSS, BSS dan VAS, terminal/handset pelanggan, pembangunan fisik menara telekomunikasi, pemasangan kabel feeder dan penangkal petir.

Pada kekuatan penawaran pemasok didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7 Variabel dan indikator kekuatan penawaran pemasok [5]

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 Operator
Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya pemasok
	Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok

4.3.1 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 apapun 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 US\$ 7 di India [9]. Harga produk Barat tinggi antara lain karena biaya produksi yang mahal dan gaji pegawai yang tinggi.

4.3.2 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. Operator biasanya akan melakukan auction (lelang) sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Lelang ini bersifat terbuka. Vendor yang dipilih adalah yang paling memenuhi persyaratan yang diwajibkan oleh Operator.

4.3.3. Pasar pemasok

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

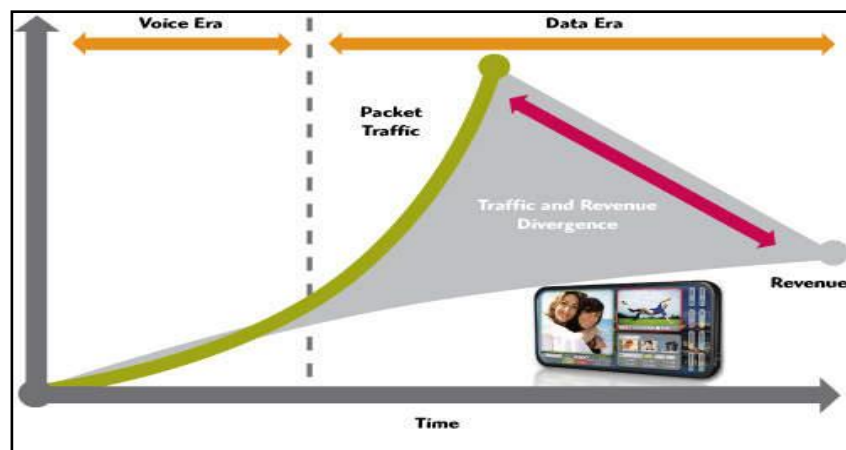
Kondisi :

Masih rendahnya penetrasi telekomunikasi, juga menjadi faktor yang ikut mewarnai segmentasi industri layanan 3G di Indonesia. Pada tahun 2006 dari sekitar 240 juta penduduk Indonesia, pengguna layanan seluler diperkirakan baru sekitar 24,1% atau sekitar 45 juta pelanggan [9]. Sementara penetrasi layanan 3G sekarang ini terus meningkat setiap tahunnya. Pada Tabel 8 dapat dilihat penetrasi berbagai macam layanan telekomunikasi. Hampir di semua junis layanan Indonesia memiliki penetrasi yang lebih rendah dibanding negara-negara tetangganya di Asia Tenggara.

Tabel 8 Penetrasi layanan Telekomunikasi [9]

	Indonesia	Singapura	Malaysia	Philippine	Thailand	Vietnam
Fixed line	20%	122%	79%	18%	62%	58%
Mobile	29%	105%	93%	38%	54%	18%
2G	28%	81%	91%		53%	17%
3G	4,9%	46,4%	3,2%		3,8%	6,6%
Internet	13,6%	247%	137%	9%	35%	27%
Narrowband	4%	97%	62%		12%	8%
Broadband	2,1%	80%	33%		33%	19%
i-TV		25%				

Pasar seluler di Indonesia, Filipina, 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 Filipina dan Vietnam) adalah karena didukung pertumbuhan ekonomi tinggi, peningkatan penetrasi pengguna telekomunikasi, dan pertumbuhan pengeluaran (belanja) konsumen selulernya. Pada Gambar 13 ditunjukkan perkiraan permintaan pasar layanan data di Indonesia.



Gambar 13 Permintaan pasar layanan data di Indonesia [4]

4.3.4. *Produk pemasok*

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

Kondisi :

Didalam 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 14. Dalam industri telekomunikasi untuk perangkat dasar (perangkat NSS, BSS dan VAS) dan terminal pelanggan semuanya disediakan oleh vendor.



Gambar 14 Segmen segmen dalam industry telekomunikasi [4]

4.3.5. Integritas 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.

4.3.6. Kebijakan pemerintah

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

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan kekuatan penawaran pemasok dapat dilihat pada Tabel 9. Kekuatan penawaran pemasok memiliki tekanan MEDIUM terhadap industri.

Tabel 9 Hasil analisa kekuatan penawaran pemasok

Variabel	Indikator	Nilai
Dominasi pemasok	Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan terpusat	0
Produk pengganti	Tidak terdapat produk pengganti pemasok	0
Pasar pemasok	Industri bukan sata-satunya pasar bagi pemasok	1
	Industri bukan merupakan pasar potensial	0
Produk pemasok	Produk pemasok sangat penting bagi Operator	1
Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya pemasok	1
	Pemerintah mendukung berkembangnya pemasok	0
Prosentase		37,50% MEDIUM

4.4 Ancaman Produk Atau jasa Pengganti

Pada ancaman produk atau jasa pengganti didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10 Variabel dan indikator ancaman produk atau jasa pengganti [5]

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

4.4.1. Produk pengganti

Produk pengganti untuk telepon bergerak nirkabel adalah telepon tetap nirkabel dan/atau telepon tetap kabel. Telepon tetap kabel ataupun nirkabel 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.

4.4.2. 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 :

FWA sebagai produk substitusi dari layanan bergerak nirkabel memiliki keterbatasan dari sisi layanan seperti ditunjukkan pada Tabel 11. FWA ini hanya dominan digunakan untuk layanan data saja. Untuk layanan tambahan seperti video call, identifikasi pelanggan 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 berlangganan terlebih dahulu karena tidak semua layanan dapat melayani layanan tersebut.

Tabel 11 Perbandingan layanan Full Mobility dan FWA [4]

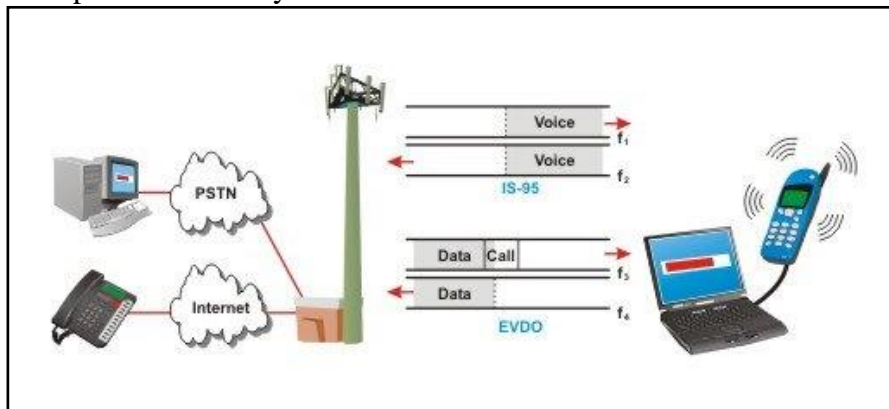
Suplementary service	Full Mobility	FWA
Video call regular	√	
Video call aplikasi	√	√
Identifikasi call regular	√	
Identifikasi aplikasi	√	√
Pra bayar regular	√	
Pra bayar Paket	√	√
Pasca bayar	√	

4.4.3. Produk pengganti mudah didapatkan

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

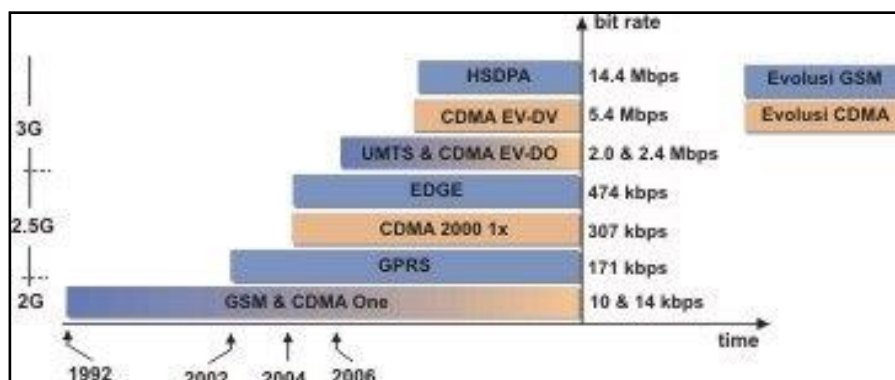
Kondisi :

Walaupun dapat dikatakan bahwa layanan 3G dapat digantikan oleh EVDO. Namun layanan EVDO hanya terbatas pada paket data saja dan tidak bisa digunakan untuk video call reguler. Jangkauan jaringan EDVO juga terbatas dikarenakan operator CDMA cenderung untuk tidak menambah kapasitas pelanggannya. Pada Gambar 15 ditunjukkan pula teknologi EDVO yang hanya dapat digunakan untuk paket data saja sementara untuk voice menggunakan teknologi IS-95, pertumbuhan CDMA cenderung menurun diimbangi dengan peningkatan pertumbuhan layanan 3G seluler.



Gambar 15 Teknologi EDVO dan IS-95 [4]

Hal ini menyebabkan jumlah pelanggan FWA tidak dapat meningkatkan pelanggan yang tidak fleksibel dalam melakukan pemanfaatan teknologi-nya. Pada Gambar 16 ditunjukkan bahwa teknologi 3G seluler lebih menjanjikan dengan bite rate 14.4 Mbps sementara CDMA EV-DO bite rate nya hanya 5.4 Mbps.



Gambar 4.12 Perbandingan bite rate CDMA EV-DO dan HSDPA [4]

4.4.4. 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 EDVO lebih murah dibandingkan 3G seluler. Namun dari sisi layanan tambahan (value added) EDVO tidak lebih baik apabila dibandingkan dengan 3G seluler. Walaupun switching cost yang dibutuhkan untuk beralih ke layanan ini rendah. Gambar 13 ini adalah tarif paket layanan 3G (paket data) dari Indosat.

Tarif	Kuota (FUP)	Kecepatan (hingga)	Masa Aktif Paket
Paket Kuota			
Rp 2.000	5 MB	2 Mbps	1 Hari
Rp 5.000	10 MB	2 Mbps	7 Hari
Rp 10.000	50 MB	2 Mbps	7 Hari
Rp 25.000	500 MB	2 Mbps	30 Hari
Paket Unlimited			
Rp 5.000	50 MB	384 Kbps	1 Hari
Rp 25.000	200 MB	512 Kbps	7 Hari
Rp 50.000	500 MB	512 Kbps	30 Hari
Rp 100.000	1,2 GB	1 Mbps	30 Hari

Gambar 13 Tarif paket layanan 3G (paket data Indosat [11])

4.4.5. Switching cost

Apabila switching cost yang dibutuhkan pelanggan layanan 3G seluler untuk berpindah layanan ke EDVO rendah maka akan meningkatkan ancaman produk atau jasa substitusi.

Pada Tabel 12 ditunjukkan tarif berlangganan paket data. Biaya berlangganan dibedakan atas tipe pelanggan yaitu :

- Modem adalah pelanggan yang melakukan menggunakan layanan paket data menggunakan modem 3G yang di koneksikan dengan PC ataupun laptop. Semakin besar layar yang digunakan akan membutuhkan bit rate yang tinggi dan kuota yang besar.
- Pelanggan pascabayar adalah pelanggan perseorangan yang berdasarkan data kepelangganannya adalah pelanggan yang menggunakan layanan internet dengan kuota yang disediakan, jika melebihi kuota akan dikenakan biaya layanan per Kb.
- Pelanggan Prabayar adalah pelanggan yang menggunakan layanan internet sesuai yang dibutuhkan sehari-hari, jika menggunakan layanan internet akan dibebankan biaya per Kb.

Tabel 12 Tarif paket internet EDVO [4]

Paket	Tarif	Kuota	Tarif Setelah Kuota
Modem	499.000	1 Gb	–
Pascabayar	88.000	500 Mb	0,25/Kb
	150.000	1,25 Gb	0,25/Kb
	250.000	3 Gb	0,25/Kb
Prabayar	0,1/Kb untuk pemakaian pada jam online 00.00 – 12.00		
	0,5/Kb untuk pemakaian di luar jam online		

Sedangkan untuk produk dalam industri 3G seluler hanya diberlakukan tarif pakatnya saja tanpa harus berlangganan. Untuk berlangganan bisa langsung membeli kartu perdana (untuk pelanggan pra bayar) yang sangat murah harganya misalnya Indosat hanya cukup membayar Rp. 23 ribu. Atau pelanggan membeli produk bundling yang harganya lebih rendah dengan terminal yang support. Seperti ditunjukkan pada Gambar 14, pelanggan hanya membayar Rp. 499.500 sudah mendapatkan handset, nomor telepon, dan bonus internetan 1 tahun 500MB/bulan didalamnya.

The advertisement features a smartphone displaying a beach scene. Text elements include:

- nextian** switch up!
- SERUNYA DOBEL!**
- ANDROID MURAH**
- INTERNETAN GRATIS**
- ENERGY** ABSO
- Rp 899.000,-** (crossed out)
- Rp 449.500,-** (main price)
- GRATIS SETAHUN INTERNETAN 500MB/Bulan**
- Khrom 1000 PEMBELI PERTAMA di ICS, 6 Juni 2012 Beach INDOGAT, Assembly Hall A, MULAI PUKUL 15:15**
- WIFI** logo
- 356** logo
- Logos for Indosat, MNC, and other partners.

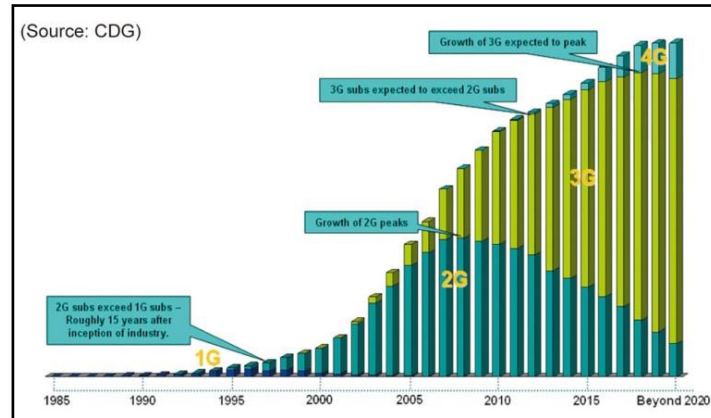
Gambar 14 Produk Bundling Indosat [1]

4.4.6. 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 3 pelanggan memang tidak loyal pada brand produk yang ada tetapi untuk tetap menggunakan layanan 3G demand pelanggan masih cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 15, dimana pertumbuhan market size layanan berteknologi WCDMA akan terus meningkat dari tahun ke tahun.



Gambar 15 Pertumbuhan teknologi 3G [1]

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan produk atau jasa pengganti dapat dilihat pada Tabel 13. Ancaman produk atau jasa pengganti memiliki tekanan MEDIUM terhadap industri.

Tabel 13 Hasil analisis ancaman produk pengganti 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	1
Switching cost	Switching cost yang rendah	0
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk	1
Prosentase		50% MEDIUM

4.5 Pesaing Industri

Pada pesaing industri didefinisikan beberapa variabel dan beberapa indikator seperti ditunjukkan pada Tabel 14.

Tabel 14 Variabel dan indikator pesaing industry [5]

Variabel	Indikator
Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang seimbang
	Pesaing yang beragam
Pertumbuhan industry	Pertumbuhan industri yang lamban
Diferensiasi produk	Kurangnya diferensiasi produk
Biaya tetap	Adanya biaya tetap yang tinggi

4.5.1. Jumlah pesaing

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

Kondisi :

Terdapat 5 Operator di Indonesia yang memberikan layanan 3G kepada pelanggannya. Yang masing-masing jumlah pelanggannya dapat dilihat pada Gambar 16.

**Target dan Pencapaian Pelanggan Operator 3G Indonesia
(dalam jutaan)**

Operator	Target	Pencapaian
Telkomsel	15	5
Indosat	5.2	1.5
Excelcomindo	3.1	1

Sumber : berbagai artikel di www.detiknet.com.

Gambar 4.16 Target dan Pencapaian Pelanggan operator 3G di Indonesia

4.5.2. Pertumbuhan industri

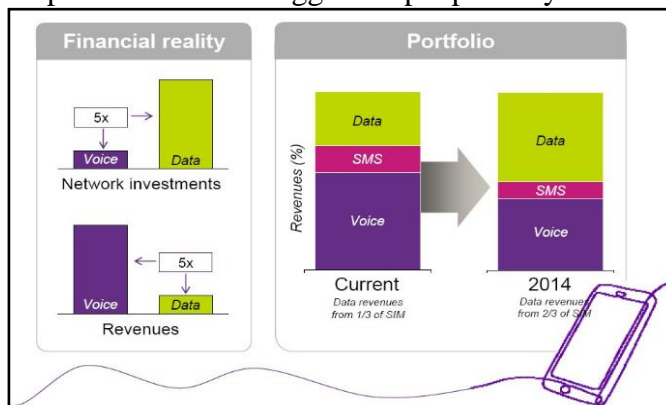
Pertumbuhan industri telekomunikasi yang semakin pesat menyebabkan persaingan di bidang komunikasi semakin ketat. Agar bisa bertahan, industri telekomunikasi harus membentuk aliansi dan mengembangkan model bisnis baru. Selain itu, kerjasama dengan pemain lokal diharapkan dapat menjadi solusi untuk terus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

Kondisi :

Bisnis monitor internasional memprediksi pertumbuhan industri telekomunikasi di kawasan Asia Pasifik mencapai 40-50 persen pada tahun 2015. 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 [3].

Data menunjukkan perkembangan infrastruktur, khususnya selular, mengalami pertumbuhan yang sangat pesat sebesar 70% pada periode 2004-2005, namun belum dapat 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 17 ditunjukkan pertumbuhan teknologi telekomunikasi di Indonesia. Dimana pertumbuhan tertinggi terdapat pada layanan data.



Gambar 17 pertumbuhan teknologi telekomunikasi di Indonesia [3]

4.5.3. *Diferensiasi Produk*

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

Kondisi :

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam layanan telekomunikasi yang ada di Indonesia saat ini tidak terdapat diferensiasi produk. Untuk penjelasan lebih lengkap dapat melihat bagian 3 Diferensiasi produk.

4.5.4. *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, Operator terikat atas kepemilikan lisensi spektrum frekuensi yang digunakannya. Operator harus membayar spektrum frekuensi yang digunakannya tiap tahun. Biaya tersebut bukan biaya yang kecil. Jadi Operator berlomba-lomba untuk meningkatkan kapasitas produksinya sesuai dengan kapasitas maksimum yang dimilikinya.

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan pesaing industri dapat dilihat pada Tabel 13. Kekuatan pesaing industri memiliki tekanan HIGH terhadap industri.

Tabel 13 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

4.6 Potensi Keunggulan Kompetitif Industri Saat Ini

Daya tarik suatu industri terjadi apabila semua tekanan dalam Porter 5 Forces rendah. Dari analisa yang dilakukan terhadap kelima tekanan dalam Porter 5 Forces yang berperan dalam penentuan keunggulan kompetitif dalam industri 3G di Indonesia, dapat diresume sebagai berikut :

Kekuatan penawaran pembeli	60% (MEDIUM)
Ancaman pendatang baru	62,50% (MEDIUM)
Kekuatan penawaran pemasok	37,50% (MEDIUM)
Ancaman produk pengganti	50% (MEDIUM)
Persaingan yang kuat antar MNO	80% (HIGH)
Tekanan kompetitif industri telekomunikasi telepon nirkabel di Indonesia	58% (MEDIUM)

4.7 Potensi Keunggulan Kompetitif Industri Indosat Pasca Re-Farming Frekuensi 900 MHz

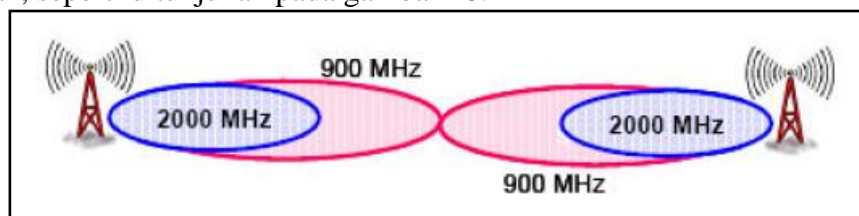
Selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisis potensi keunggulan kompetitif Indosat pasca re-farming frekuensi 900 MHz. Dengan terlebih dahulu mengidentifikasi peluang dan strength yang dimiliki Indosat, kemudian hasil identifikasi tersebut akan dimasukkan kembali ke dalam analisis Porter 5 Forces untuk melihat perbaikan positioning perusahaan dalam industri.

4.7.1 Differensiasi produk pada tekanan ancaman pendatang baru

Fitur utama dari layanan 3G di frekuensi 900 MHz adalah untuk menyediakan ruangan cakupan yang lebih baik di daerah penyebaran layanan 3G yang ada dan memungkinkan dengan ukuran cell yang lebih besar di daerah baru layanan 3G, sehingga memungkinkan untuk menggunakan layanan yang sama dan kecepatan data yang sama seperti menggunakan data pada layanan 3G di frekuensi 2100 MHz.

Oleh karena itu, menyebarkan layanan 3G di frekuensi 900 MHz dengan (High Speed Packet Access) menggunakan re-farming frekuensi GSM yang ada memungkinkan Indosat untuk menawarkan layanan 3G, seperti kecepatan data yang tinggi dan layanan multimedia yang dapat dimanfaatkan oleh pelanggan Indosat.

Ketika ada hot spot, misalnya tempat-tempat wisata, stasiun kereta api, dan lain-lain di mana kapasitas yang lebih diperlukan maka band frekuensi yang lebih tinggi, seperti frekuensi 2100 MHz dapat digunakan untuk menawarkan kapasitas tambahan, seperti ditunjukkan pada gambar 18.



Gambar 18 Coverage sinyal 3G di frekuensi 900 MHz dan 2000 MHz [2]

Pada gambar 18 ditunjukkan coverage yang dapat dijangkau layanan 3G dengan menggunakan frekuensi 900 MHz dibandingkan frekuensi 2100 MHz seperti yang saat ini diberlakukan.

Daerah cell dengan menggunakan layanan 3G di frekuensi 2100 MHz adalah 2,5 sampai 3,0 km², sementara bila menggunakan layanan 3G di frekuensi 900 MHz daerah cell dapat menjadi 2,5 kali lebih besar dari layanan 3G di frekuensi

2100 MHz yaitu mencapai 7 sampai 8 km². Di sisi lain, layanan 3G di frekuensi 900 MHz dapat mengurangi diperlukannya jumlah BTS sebesar 60%, sementara cakupan coveragennya sama, seperti yang diilustrasikan pada Gambar 2.5. Layanan 3G di frekuensi 900 MHz memiliki cakupan coverage suara dan data yang lebih tinggi, jika dibandingkan dengan layanan 3G yang menggunakan frekuensi 2100 MHz. Oleh karena itu, penyebaran BTS dapat dikurangkan secara langsung dan mengurangi biaya yang lebih rendah untuk membangun jaringan.

Dari uraian yang disampaikan dapat ditarik kesimpulan bahwa 3G Indosat memiliki diferensiasi produk untuk layanan 3G dibandingkan kompetitornya.

Sehingga dapat dilakukan perhitungan ulang terhadap ancaman pendatang baru bagi 3G Indosat. Pada tabel 14 dapat dilihat bahwa ancaman pendatang baru bagi layanan 3G Indosat sekarang memiliki tekanan MEDIUM.

Tabel 14 Hasil analisis ancaman pendatang baru bagi 3G

Variabel	Indikator	Nilai
Loyalitas pelanggan	Pelanggan tidak loyal terhadap produk yang ada	1
Diferensiasi produk	Perusahaan tidak memiliki diferensiasi produk	0
Switching cost	Switching cost yang rendah	0
Akses kesaluran distribusi	Mudah mendapatkan pemasok	1
	Mudah mendapatkan jalur distribusi ke pelanggan	1
Kebijakan pemerintah	Pemerintah mendukung masuknya operator baru	1
	Tidak membatasi penggunaan spektrum frekuensi	0
	Tidak membatasi penggunaan blok penomoran	0
Prosentase		50% MEDIUM

4.7.2. Diferensiasi produk pada kekuatan penawaran pembeli

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

Kebutuhan dan keinginan pelanggan diurutkan dari yang tertinggi sampai yang terendah yaitu :

- a. Harga paket 3G Indosat
- b. Tingkat gangguan koneksi jaringan 3G
- c. Coverage area 3G Indosat
- d. Kualitas dan kejelasan tagihan pulsa
- e. Kemudahan koneksi jaringan 3G
- f. Reputasi operator Indosat
- g. Kualitas dan layan penjualan kartu perdana maupun isi ulang
- h. Kualitas layanan gangguan pada jaringan
- i. Kemudahan prosedur registrasi
- j. Keragaman dan kelengkapan fitur

Selanjutnya pada gambar tersebut ditampilkan juga persepsi pelanggan

mengenai produk yang digunakan.

Pada re-Farming frekuensi network 3G Indosat akan memiliki strength sebagai berikut :

- a. Coverage layanan yang semakin luas akibat adanya re-farming frekuensi 900 MHz untuk digunakan sebagai network 3G. Pada gambar 4.1 ditunjukkan hasil pengukuran cakupan area (coverage) dari frekuensi 2100 MHz dan 900 MHz. Ternyata cakupan area untuk frekuensi 900 MHz lebih baik dibanding 2100 MHz dilihat dari semakin luasnya coverage layanan 3G frekuensi 900 MHz.
- b. Kapasitas network 3G Indosat memungkinkan bertambah besar pasca re-farming frekuensi 900 MHz dibandingkan sebelumnya. Dengan re-farming frekuensi 900 MHz untuk network 3G dapat memungkinkan menambah jumlah kapasitas layanan 3G dari yang semula hanya mengandalkan frekuensi 2100 MHz saja, namun sekarang ditambah dengan frekuensi 900 MHz yang mempunyai coverage yang besar.

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

Dari bahasan diatas sehingga analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli bagi 3G Indosat dapat di lihat pada tabel 15. Kekuatan penawaran pembeli sekarang memiliki tekanan MEDIUM terhadap Industri.

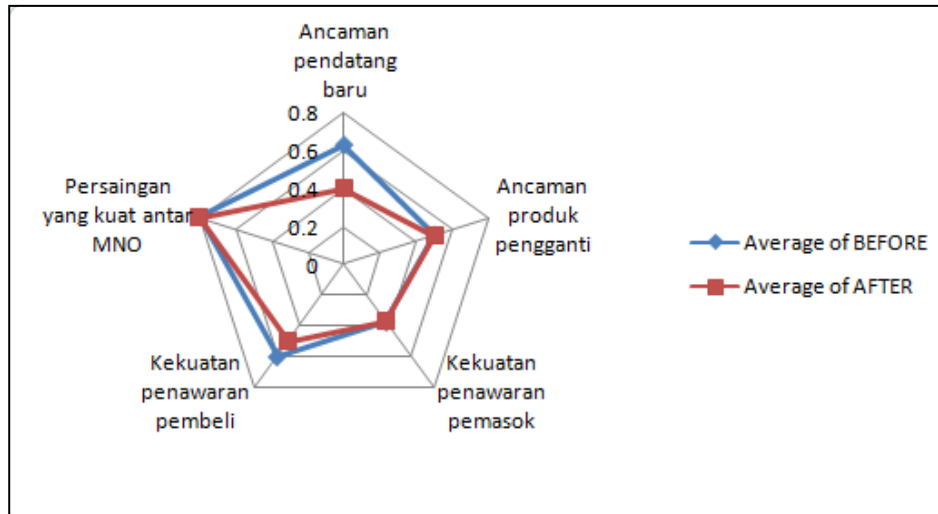
Tabel 15 Hasil analisis tekanan kekuatan penawaran pembeli bagi 3G Indosat

Variabel	Indikator	Nilai
Pembeli terpusat	Pembeli 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
Switching cost	Switching cost rendah	1
Informasi tentang produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk yang akan dibeli	1
Prosentase		40% MEDIUM

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

Sehingga dihasilkan tekanan kompetitif industri terhadap 3G Indosat yang sedang prosentase 51,50%. Perbaikan tekanan kompetitif ini disebabkan adanya perubahan tekanan ancaman pendatang baru dan kekuatan penawaran pembeli dengan melihat peluang dan strength Indosat 3G pasca re-farming frekuensi 900 MHz. Dengan adanya tekanan kompetitif industri yang rendah berarti 3G Indosat memiliki potensi keunggulan kompetitif yang lebih baik pasca re-Farming frekuensi 900 MHz.

Dari data-data di atas diperoleh perbandingan antara Tekanan kompetitif industri 3G Indosat sebelum dilakukan re-farming frekuensi 900 MHz dan sesudah dilakukan re-farming frekuensi 900 MHz seperti pada gambar 19 berikut



Gambar 19 Perbandingan antara Tekanan kompetitif industri 3G Indosat sebelum dan sesudah dilakukan re-farming frekuensi 900 MHz

Pada gambar 19 terlihat perbedaan pada ancaman pendatang baru yang semula memiliki prosentase 60% setelah dilakukan re-farming frekuensi 900 MHz mengalami penurunan tekanan kompetitif menjadi 50%. Pada kekuatan penawaran pembeli juga terdapat perbaikan sebesar 22,50% dari sebelum re-farming frekuensi 900 MHz memiliki prosentase 62,50% mengalami penurunan tekanan kompetitif menjadi 40% pasca re-farming frekuensi 900 MHz.

2. KESIMPULAN

1. Cakupan area untuk frekuensi 900 MHz lebih baik dibandingkan frekuensi 2100 MHz dilihat dari semakin luasnya *coverage* layanan 3G menggunakan frekuensi 900 MHz.
2. Dengan *re-farming* frekuensi 900 MHz sebagai jaringan 3G dapat memungkinkan menambah jumlah kapasitas layanan 3G dari yang semula hanya mengandalkan frekuensi 2100 MHz saja, namun sekarang ditambah dengan frekuensi 900 MHz yang mempunyai *coverage* yang besar.
3. 3G Indosat memiliki potensi keunggulan kompetitif yang tinggi pasca *re-farming* frekuensi 900 MHz dengan perbaikan tekanan pada ancaman pendatang baru dan kekuatan penawaran pembeli.
4. Analisis potensi keunggulan kompetitif 3G Indosat dapat digunakan untuk merumuskan strategi bersaing dalam memenangkan kompetisi industri pasca *re-farming* frekuensi 900 MHz.

REFERENCES

- [1] Bernardo Poente, Victor. (2009). Implementation Aspects of UMTS 900 MHz / 2100 MHz for High Altitude Platforms. Master Of Science Thesis. Tampere University of Technology
- [2] Calandro, Enrico. (2011). Refarming Frequencies in Rural Areas : A Regulatory Perspective. Research ICT Africa. University of Cape Town.
- [3] Joao Pedro, Sergio Pires, and Antonio Rodrigues. (2008). Performance of HSDPA and HSUPA at 900/200 MHz bands. Instituto de Telecomunicacoes / Instituto Superior Tecnico.

- Technical University of Lisbon.
- [4] Kiansantang, Dwi. (2008). Optimalisasi Network Telkom Flexi Pasca Migrasi Frekuensi. Tesis Magister Teknik Elektro. Universitas Indonesia.
 - [5] Lestari, Dian. (2007). Analisis Kompetensi Keunggulan Kompetitif Telkom Flexi Pasca Migrasi Frekuensi. Tesis Magister Teknik Elektro. Universitas Indonesia.
 - [6] Marcel Van Assen, Gerben Van Den Berg, & Paul Pietersma (2009). Key Management Models, pp. 14-19. Edinburgh : Pearson Education Limited.
 - [7] Meijer, Erik. (2012). Digital Deviden : Challenges & Opportunities. MASTEL SEMINAR : Challenge & Prospect of Digital Dividend and White Space for Indonesian Telecommunication & Broadcasting Business. Jakarta
 - [8] Michael E. Porter. (1998). Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Reprinted with the permission of The Free Press] a Division of Simon & Schuster Adult Publishing Group.
 - [8] Widyasanti, Dina. (2008). Analisis Optimasi Hasil Implementasi "Global Frequency Planning" Pada jaringan GSM Pasca Migrasi Frekuensi CDMA StarOne (Study kasus PT.Indosat). Tesis Magister Teknik Elektro. Universitas Indonesia.
 - [9] _____. (2011). Laporan Tahunan Indosat. <http://www.indosat.co.id>
 - [10] _____. (2012). Paparan Publik Tahunan. <http://www.indosat.co.id>
 - [11] _____. (27 September 2007). Draft Roadmap Konvergensi Infrastruktur TIK. Direktorat Jendral Pos dan Telekomunikasi. Jakarta