

Analisis Struktur Industri Telepon Selular Di Indonesia

Ananta Heri Pramono

STIE BBANK

In the recent year, the cellular telephone industry in Indonesia has been growing rapidly. This can be seen from the increasing number of their customer for the past five years. With using five forces model analysis, identification driving forces, key success factors, and industry characteristic, the author came up with a conclusion that the cellular telephone industry in Indonesia recently possesses high attractiveness, promising profitability and for the same time also having a high intensity of competitiveness. The decree No. 36/1999 which is made to deregulate Telecommunication Industry and fast moving of the cellular telephone technology were driving forces factors. Holding a large funding and having a high capability in cellular technology were the key success factors to triumph this sector.

Keywords : cellular telephone industry, five forces model analysis, identification driving forces, key success factors, industry characteristic

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Mencermati perkembangan dunia telekomunikasi di Indonesia, ternyata pertumbuhan industri telepon selular sangat menarik untuk diamati. Restrukturisasi industri telekomunikasi, khususnya bisnis selular di Indonesia saat ini telah mengalami fase kompetisi. Ada sekitar 16 operator pemegang lisensi pada bisnis selular ini, baik berbasis teknologi NMT (Nordic Mobile Telephony), AMPS (Advance Mobile Phone System} dan CDMA (Code Division Multiple Acces) maupun berbasis GSM (Global System for Mobile Communications) dan GPRS (General Packet Radio Service). Operator-operator tersebut ada yang beroperasi dalam skala nasional, namun ada juga yang beroperasi dengan cakupan sebagian dari wilayah Indonesia.

Namun demikian, pimpinan pasar saat ini adalah operator berbasis GSM yang mengoperasikan lebih dari 90% satuan sambungan, yaitu Telkomsel, Satelindo, Excelcomindo, dan Indosat Multi Media. Meskipun penetrasi selular di Indonesia terendah di kawasan Asia Pasifik, yaitu sekitar 2%, namun sejak adanya layanan Prabayar, yang memungkinkan operator mendapatkan uang di muka tanpa khawatir pelanggannya akan menggunakan pulsa atau tidak karena dalam periode tertentu jika tidak digunakan akan hangus dengan sendirinya, saat ini diperkirakan jumlah pengguna telepon selular mencapai lebih dari 11 juta pelanggan, jauh melampaui pelanggan telepon tetap (fixed line) PT Telkom, yang saat ini berjumlah 7,2 juta pelanggan. Angka tersebut masih tergolong rendah (hanya 5%) bila dibandingkan dengan negara under developed lainnya. Cina saja sudah mencapai

15% dari jumlah penduduknya. Hal ini menunjukkan bahwa pasar telepon selular di Indonesia masih sangat terbuka.

Ada beberapa alasan mengapa bisnis selular berkembang saat ini, pertama sesuai dengan perubahan gaya hidup (lifestyle) di mana orang ingin dapat menghubungi dan dihubungi di mana pun berada. Kedua, untuk mendapatkan nomor dan terkoneksi mudah tanpa harus berhubungan dengan birokrasi dan persoalan teknis, cukup membeli dan memasukkan SIM card.

Fasilitas yang ditawarkan teknologi selular beragam. Dapat berupa mobile banking (perbankan melalui ponsel), layanan informasi seperti perkembangan harga saham, nilai tukar mata uang, jadwal pertunjukkan film, astrologi, cuaca, dan sebagainya. Dengan layanan short messaging service (SMS), telepon selular menjadi media baru dalam berkomunikasi, didorong lagi dengan tumbuhnya bisnis pesan multimedia (MMS).

1.2. Rumusan Masalah

Menurut catatan Asosiasi Telepon Selular Indonesia, pada tahun 2000 pelanggan selular berjumlah 3,67 juta, kemudian pada tahun 2001 industri selular melayani pelanggan yang hampir dua kalinya, yaitu 6,57 juta pemakai ponsel, dan di tahun 2002 lalu tercatat jumlah pelanggan sekitar 11,47 juta. Dari jumlah tersebut operator selular meraih pendapatan sekitar Rp 10,7 trilyun. Pemasukan itu dibagi untuk Telkornsel dengan 5,2 juta pelanggan, Satelindo dengan 3,6 juta pelanggan, Excelcom dengan sekitar 1,871 juta pelanggan. Sedangkan sisanya dibagi untuk Indosat IM3 dan operator non-GSM seperti Komselindo, Metrosel, Telesera, dan Mobisel, sekitar 700 ribu pelanggan.

Melihat angka-angka tersebut dan perubahan gaya hidup yang going mobile, mengisyaratkan bahwa industri telepon selular memberikan peluang sekaligus tantangan sebagai lahan bisnis, solusi penyediaan sarana dan prasarana penetrasi telepon nasional yang baru berkisar pada angka 3,4% serta mengikuti arus revolusi komunikasi bergerak. Sehubungan dengan itu, perlu dilakukan penelitian untuk memperoleh informasi seperti apakah struktur industri telepon selular nasional itu?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menilai intensitas persaingan, potensi laba (profitability), dan daya tarik (degree of attractiveness) dari industri telepon selular nasional.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi driving force dalam industri telepon selular nasional.
3. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci kesuksesan dalam industri telepon selular nasional.

1.4. Manfaat Penelitian

Secara praktis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang industri telepon selular nasional untuk menyusun competitive strategy-nya, maupun kepada pihak pemerintah untuk mengambil

langkah-langkah antisipasi agar pertumbuhan di sektor industri telepon selular nasional dapat terus ditingkatkan.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mendapatkan data sekunder dari perusahaan-perusahaan telepon selular maupun dari sumber-sumber informasi secara tertulis berupa jurnal, majalah, surat kabar atau buletin.

1.5.2. Metode Analisis

1.5.2.1. Characteristics Industry

Karakteristik industri ini sama juga pengertiannya dengan profil dari industri tersebut. Dengan diketahui karakteristik suatu industri maka dapat membantu menciptakan suatu kerangka analisis strategik bagi sekelompok perusahaan yang mempunyai banyak kesamaan.

1.5.2.2. Five Forces Model

Dalam praktek, banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi intensitas persaingan dan kemampuan suatu industri. Salah satu kerangka yang sangat berguna adalah 'Five Forces Model' yang dikembangkan oleh Michael Porter yang mengatakan bahwa kemampuan suatu industri ditentukan oleh lima sumber tekanan bersaing yaitu: pemasok, pembeli, substitusi produk, pendatang baru dan persaingan industri.

1.5.2.3. Driving Forces

Ditujukan untuk mengevaluasi dan menganalisa faktor-faktor yang secara potensial dapat mengubah struktur atau intensitas persaingan di industri.

1.5.2.4. Key Success Factor

Menganalisa tentang faktor-faktor yang dapat menjadi kunci keberhasilan bagi industri telepon selular nasional.

2. Analisis

2.1. Karakteristik Industri Telepon Selular

Masing-masing industri mempunyai karakteristik dan struktur yang berbeda secara signifikan. Oleh sebab itu analisis industri telepon selular ini dimulai dengan menganalisis faktor-faktor ekonomi yang dominan dalam industri telepon selular nasional.

2.1.1. Aspek Produk

Dalam memberikan pelayanan jasa telekomunikasi, para perusahaan operator selular berusaha selalu meningkatkan kualitas produknya baik dari segi pelayanan maupun dari segi teknologi. Adapun produk yang ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan jasa telepon selular meliputi kartu Prabayar, kartu Pasca Bayar dan Handset. Berikut ini jenis produk kartu Prabayar yang ditawarkan kepada para pengguna jasa telepon selular beserta kelebihan dari kartu Prabayar yang ditawarkan oleh perusahaan operator telepon selular di Indonesia sampai dengan Februari 2003:

Tabel 2.1. Kelebihan masing-masing kartu pra-bayar

Operator	Telkomsel	Excelcomindo	Satelindo	Indosat Multimedia
Kartu Pra-Bayar	Simpati Nusantara	Pro-XL	Mentari	IM-3
Kartu Pra-bayar Informasi Ph	828-2811 828-1811	57-1150	543-88888 545-1745	543-88888
Info Service :		123	555	222
- Voice	888	*123#	ada	Ada
- Text	*888#	Tersedia	Tersedia	Tersedia
- CLI	Tersedia			
Isi Ulang via HP (tanpa Voucher)	Tesedia	188(TeleProXL)	Tersedia	Tersedia
Kartu Perdana	Masa Aktif SIM Card			
Starter Pack 1 :	60 hari (2 bulan)	14 hari (0.5bln)	180 hari (6 bulan)	1180 hari
Starter Pack 2 :	-	45 hari (1,5bln)	-	45 hari (1,5 bln)
Isi Ulang /				
Voucher 1 :	60 hari (2bln)	45 hari (1,5 bulan)	180 hari (6 bln)	60 hari (2 bulan)
Voucher 2 :	150hari(5 bln)	90 hari (3 bulan)	180 hari (6bln)	150 hari (5 bln)
Voucher 3 :	180 hari (6 bln)	90 hari (3 bulan)	180 hari (6 bln)	-
Voucher 4 :	210 hari (7 bln)	-	180 hari (6 bln)	-
Voucher 5 :	240 hari (8 bln)	-	-	-
Masa Tenggang	1 buian	1 bulan	1 bulan	1 bulan
Tarif/pulsa	Per30detik(L/IL) Per 15 detik(SLI)	Per 30 detik	Per detik (lebih murah)	
Roaming	Bebas biaya	Bebas biaya	Bebas biaya	Bebas biaya
Mutu suara	Jelas	Sangat jelas, terutam di Jabotabek	Jelas	Jelas

Sumber: CIC (2003).

2.1.2. Aspek Pemasaran

Dengan melihat jumlah data statistik Telkom per Maret 2003, jumlah pelanggan telepon tetap konvensional mencapai 7.825.152 satuan sambungan telepon. Sebanyak 2.058.718 diantaranya berada di wilayah KSO. Sedangkan jumlah pelanggan TelkomFleksi mencapai 2.432 orang, yang tersebar di Surabaya, Denpasar dan Balikpapan (Bisnis Indonesia, 01/05/2003). Sedangkan untuk pelanggan telepon selular untuk masing-masing operator telepon selular untuk Telkom group memiliki pangsa pasar terbesar dibandingkan dengan

pesaingnya (Indosat, Excelcomindo, Lippo maupun perusahaan lain). Sedangkan dari segi demografi, pelanggan telepon selular 56% berjenis kelamin pria dan 44% berjenis kelamin wanita. Sedangkan dari segi pendapatan per bulan, pelanggan yang berpendapatan lebih besar dari Rp ,5 juta sebanyak 47%, berpendapatan Rp 1 juta - Rp 1,5 juta sebanyak 24% dan pendapatan antara RP 0,7 juta - Rp 1 juta sebanya 21 %. Sedangkan sisanya dinikmati oleh pelanggan yang memiliki pendapatan di bawah Rp 0,7 juta (Satelindo, 2003).

Sedangkan perkembangan jumlah pelanggan telepon dari tahun 1996 - 2002 secara keseluruhan mengalami kenaikan yang cukup mengesankan. Dimana kenaikan tertinggi jumlah pelanggan terjadi pada tahun 2002 hampir meningkat 100% (5 juta lebih pelanggan). Secara lebih lengkap perkembangan jumlah pelanggan telepon selular dapat dilihat pada grafik 1.

Pada grafik 2 terlihat bahwa pada tahun 1998 perkembangan jumlah pelanggan telepon selular mengalam pertumbuhan dengan angka negatif. Atau dengan kata lain jumlah pelanggan telepon pada tahun 1998 mengalami penurunan sebesar 0,2%. Ini mengindikasikan bahwa penurunan disebabkan pada tahun 1998 di Indonesia sedang mulai mengalami krisis ekonomi. Walaupun angka penurunan menunjukkan angka yang tidak berarti. Hal ini ditunjukkan dengan naiknya minat pengguna jasa telepon selular pada tahun 1999 dengan angka peningkatan sebesar 108,4%. Ini menunjukkan bahwa masyarakat mulai memandang pentingnya alat komunikasi bergerak yang mampu mengiringi mobilitas manusia.

Indikasi lain menunjukkan bahwa yang menjadikan telepon selular ini begitu populer sehingga diramalkan mampu melewati jumlah telepon tetap adalah karena menjad life-style dan kecenderungan orang lain banyak bergerak dan berpindah (mobile) dari satu tempat ke tempat lain.

Pelanggan terbesar dimiliki oleh PT Telkomsel dengan jumlah 6.000.000 pelanggan, diikuti oleh PT Satelindo sebesar 2.900.000 pelanggan. Ini mengindikasikan bahwa para pengguna telepon selular lebih menyukai sistem GSM dengan kartu prabayar. Sedangkan PT Mobisel dengan menggunakan sistem NMT-450 memiliki pelanggan paling sedikit yaitu sebesar 8.063 pelanggan.

Dalam tabel 2.2 akan disajikan data mengenai jumlah pelanggan menurut masing-masing perusahaan telepon selular.

2.1.3. Aspek Teknologi

Teknologi telekomunikasi telah menunjukkan perkembangan yang dinamis, antara lain ditunjukkan dengan telah terjadinya pergeseran paradigma platform teknologi dari voice-based menjadi data-based. Perkembangan teknologi tersebut juga cenderung mengarah ke terjadinya penggabungan antara voice, data dan image.

Tabel 2.2

Jumlah Pelanggan Menurut Masing-masing perusahaan telepon seluler

No	Nama Perusahaan	Jumlah pelanggan
1	PT. Telkomsel	6.000.000
2	PT. Satelindo	2.900.000
3	PT. Excelcomindo(Pro-XL)	1.700.000
4	PT. Indosat Multimedia (M3)	500.000
5	PT. Nastrindo (Lippo Telecom)	55.000
6	Konselindo	56.857
7	Metrocel	69.958
8	Telesera	10.796
9	Mobisel	8.063
	Total	11.300.674

Sumber : CIC (2003)

Selain itu, teknologi akses diprediksi akan berkembang sangat cepat seiring dengan pertumbuhan akan kebutuhan bandwidth yang lebih besar, karena jaringan akses sampai dengan saat ini, menurut para pakar telekomunikasi, masih tetap merupakan andalan bagi penyebaran komunikasi data di Indonesia.

Saat ini telepon selular lebih berdampak besar terhadap peningkatan revenue yang mendorong penghasilan operator telekomunikasi. Dalam waktu dekat jumlah telepon tetap akan dilampui oleh jumlah telepon selular. Walaupun diakui telepon selular masih terdapat banyak kendala dibanding dengan telepon tetap yang menggunakan kabel, akan tetapi telepon selular ini tetap populer sehingga diramalkan mampu melebihi telepon tetap. Hal ini disebabkan karena telepon selular atau wireless memiliki teknologi semakin maju sehingga dalam waktu dekat broadband cellulair akan diluncurkan secara komersial. Dapat dibayangkan dalam satu layar handset telepon selular, kita dapat melakukan, berbagai aktifitas dari melakukan permainan interaktif sampai m-commerce. Juga dapat melakukan chatting lewat SMS hingga men-download informasi.

Begitu cepatnya perkembangan telepon selular menyebabkan teknologi maupun area jangkauannya semakin meningkat. Seperti PT Telkomsel dengan teknologi GSM (900+1800), yang semula hanya menjangkau beberapa propinsi saja, kini sudah menjangkau seluruh propinsi di tanah air seperti Jawa, Sumatra, Lampung, NTT, Bali, Aceh, Kalimantan, Sulawesi, Ambon, Papua. Sedangkan roaming (jelajah) PT Telkomsel saat ini sedikitnya telah menjangkau 50 negara di lima benua melalui kerjasama dengan lebih dari 230 operator di seluruh dunia. Kemudian PT Satelindo dengan teknologi GSM (900+1800)-nya juga tercatat terus melakukan perluasan jaringan coverage areanya. Perusahaan yang mulai beroperasi tahun 1994 itu, hanya dalam beberapa tahun kini juga telah hampir menguasai seluruh operasi area jaringan GSM di Indonesia.

Di pulau Jawa misalnya coverage areanya telah menjangkau hampir seluruh propinsi di pulau Jawa. Kemudian di pulau Sumatera juga tercatat telah dijangkau hampir seluruh propinsinya. Sedang jelajah (roaming) perusahaan ini kini telah menjangkau 90 negara (di lima benua) melalui kerjasama dengan lebih dari 222 operator di seluruh dunia.

PT Excelcomindo (Pro XL) perusahaan yang mulai beroperasi pada bulan Oktober 1996 itu, dengan teknologi GSM (900+1800) semula hanya menjangkau beberapa propinsi saja seperti pulau Jawa, Sumatera, Lampung dan Kalimantan. Kini telah merambah ke beberapa propinsi lain seperti Aceh, Sulawesi, Riau, Ambon, NTT, Denpasar. Jelajah (roaming) internasional perusahaan ini juga cukup luas seperti ke Singapura, Australia, Hongkong, Philipina, Thailand, Taiwan, Inggris, Jerman, Swiss, Belgia, Perancis, Norwegia, Amerika serta negara lainnya.

Sedangkan 3 perusahaan lain yang masih di lingkup regional dan nasional meliputi PT Indosat Multi Media dengan teknologi GSM (1800), PT Metrosel dan Telesera dengan teknologi AMPS. Persaingan bisnis telepon selular yang semakin ketat ini menyebabkan operator telepon selular yang menggunakan teknologi AMPS berusaha meningkatkan teknologinya dengan menggantikan sistem analog ke sistem digital lewat teknologi CDMA.

2.1.4. Aspek Tarif

Penentuan tarif (tepatnya) harga untuk jasa telekomunikasi diklasifikasikan berdasarkan jasa telekomunikasi dasar dan jasa telekomunikasi non-dasar. Pengajuan proposal tarif jasa telekomunikasi ini dilakukan oleh operator berupa usulan tarif atau perubahan tarif kepada Menteri Perhubungan selanjutnya diteruskan kepada Direktur Jenderal Pos dan Telekomunikasi. Selanjutnya Proposal dikaji oleh tim kecil, kemudian ke tim besar dan meminta persetujuan DPR kemudian disahkan oleh Menteri Perhubungan dan selanjutnya diberikan kepada operator untuk diimplementasikan.

Jika proposal diterima, maka disampaikan kepada Menteri Perhubungan. Jika proposal ditolak, dikembalikan kepada Tim Kecil dan diadakan peninjauan ulang bersama operator. Jika disetujui, Menteri Perhubungan mengesahkan tarif jasa telekomunikasi non dasar dalam bentuk keputusan menteri.

4.1.5. Peraturan Pemerintah

Berdasarkan UU No. 3 tahun 1989, dijelaskan bahwa Badan penyelenggara untuk jasa telekomunikasi dalam negeri (domestik) adalah PT Telkom dan Badan Penyelenggara untuk jasa telekomunikasi luar negeri (internasional) adalah PT Indosat.

Oleh karena itu dalam penyelenggaraaTn jasa telekomunikasi dasar di Indonesia , maka badan lain dapat bekerja sama dengan PT Telkom maupun PT Indosat. Bentuk kerjasama antara badan penyelenggara dan badan lain ini telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 1993 yaitu dapat berbentuk Kerjasama Operasi (KSO),Usaha Patungan dan Kontrak Manajemen.

Perkembangan teknologi pada industri telekomunikasi global telah dipacu oleh pertumbuhan penggunaan sarana mobile communications dan Internet dalam 10 tahun terakhir ini. Perkembangan-perkembangan dibidang teknologi tersebut telah menjadi insentif bagi banyak negara-negara di dunia untuk melakukan liberalisasi pada industri dan pasar telekomuniasi di negara mereka masing-masing.

Di Indonesia, langkah liberalisasi ini ditandai dengan dikeluarkannya Regulasi di sektor Telekomunikasi oleh Pemerintah, dalam bentuk Undang-Undang Nomor 36 Tahun 1999. Undang-Undang tersebut memberikan jalan bagi terciptanya persaingan

terbuka dan peluang bisnis, bagi penyelenggaraan jasa dan jaringan telekomunikasi di Indonesia, baik di pasar telekomunikasi nasional maupun internasional.

2.1.6. Institusi Terkait

Seperti juga dengan industri yang lain, institusi yang terkait adalah Departemen Perhubungan, Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi. Sejak ditetapkan UU No 3 tahun 1989 tentang penyelenggaraan jasa telekomunikasi, maka pemerintah memiliki campur tangan dalam hal penyelenggaraan jasa dan jaringan telekomunikasi.

Sedangkan beberapa industri yang terkait dengan industri jasa telekomunikasi telepon selular adalah industri elektronika pesawat telepon genggam (handphone). Pasar handphone di Indonesia didominasi oleh dua merk terkemuka, yaitu Nokia dan Motorola. Dan tidak hanya di Indonesia, dua merk ini juga menguasai pasar dunia. Seperti di Singapura, Malaysia, Philipina, Korea, Jepang, Australia, Finlandia, China, merupakan pasar mobile phone yang tengah berkembang pesat. Dan beberapa perusahaan lain juga telah mencoba untuk meluncurkan beberapa produknya untuk memperoleh pasar. Menurut perkiraan pada dua tahun terakhir ini Nokia menduduki peringkat teratas dengan meraih pangsa pasar sekitar 40,2% dari total penjualan nasional. Sementara Motorola sebesar 20%. Sedangkan sepuluh merk lainnya Seperti misalnya Siemens, Sony-Ericsson, Alcatel, NEC, Philips, Panasonic, dan Samsung merebut pangsa pasar sebesar 40%.

Industri lain yang berkaitan dengan industri jasa telepon adalah industri handset telepon selular. Beberapa produsen telah bermain di industri ini seperti Nokia, Motorola, Siemens dan Samsung. Dan segmen yang sedang diperebutkan oleh para produsen handset adalah golongan kelas bawah karena vendor membidik segmen tersebut untuk mendongkrak pangsa pasar.

2.1.7. Investasi

Guna pengembangan jaringan PT Satelindo pada tahun 2003 telah melakukan investasi sebesar US\$ 300 juta dimana investasi ini meningkat sekitar US\$ 50 juta dibandingkan dengan tahun 2002. Seluruh investasi ini akan diambilkan dari dana internal perusahaan dan akan dipergunakan untuk memperluas jaringan dan meningkatkan kapasitasnya.

Dalam waktu dekat PT Indosat akan menggabungkan dua anak perusahaannya yang bergerak dalam bidang telepon selular yaitu PT Indosat Multi Media Mobile (IM3) dan PT Satelit Palapa Indonesia (Satelindo). Penggabungan itu dilakukan melalui merger vertikal dalam waktu dua tahun. Tujuan merger vertikal ini adalah untuk menghemat pengeluaran modal (capital expenditure) sekitar 20% dan pengeluaran operasional (operational expenditure) sekitar 15% dalam lima tahun ke depan.

2.1.8. Aspek Ekonomi

Adanya peningkatan pendapatan per kapita masyarakat Indonesia, maka ini menunjukkan adanya peningkatan kekuatan berbelanja (purchasing power) yang cukup untuk mendorong pertumbuhan yang* berkesinambungan khususnya bagi golongan menengah ke atas. Ini ditunjukkan dengan jumlah uang yang dipakai untuk layanan selular hanya 0,5% dari GDP per tahun fiskal. Meskipun peluang cukup besar tetapi terdapat kendala yang dihadapi oleh

operator antara lain jumlah pelanggan yang meningkat dengan cepat, menurunkan total average return per usage. Hal ini dikarenakan terjadinya penambahan pelanggan lebih didorong oleh penggunaan Prabayar dibandingkan dengan pasca bayar.

2.1.9. Aspek Sosial

Kecenderungan seseorang untuk lebih banyak berpindah dan bergerak (mobile) dari satu tempat ke tempat lain serta adanya perubahan gaya hidup (life style) seseorang yang membuat telepon selular ini menjadi populer di kalangan masyarakat. Survei yang dilakukan oleh Siemens Mobile Lifestyle III/Asia BUS pada tahun 2002 menunjukkan bahwa dua dari-tiga orang penduduk di Asia Tenggara menerima dengan baik teknologi baru, seperti layanan pesan pendek (SMS) dan pengiriman pesan multi media (MMS) untuk memperkaya cara mereka dalam berkomunikasi.

Dan hampir di semua negara di Asia Tenggara lebih banyak mengirimkan SMS daripada membaca buku ketika mengisi waktu senggangnya, terutama pengguna yang berusia 15-19 tahun. Pemanfaatan SMS ini, pada tahun 2002 cenderung mengalami peningkatan.

2.2. Analisis Five Forces Model

2.2.1. Persaingan Antar Perusahaan (Rivalry Among Existing Firms)

Persaingan diantara perusahaan di dalam industri telepon selular ini cukup ketat. Hal ini tampak pada dua perusahaan operator telepon selular raksasa yang ada di Indonesia yaitu PT Telkomsel dan PT Indosat yang sama-sama memiliki pangsa pasar yang cukup tinggi walaupun secara sekilas PT Telkomsel tampak sangat menguasai pasar. Dari pangsa pasar juga terlihat bahwa PT Telkomsel mampu menguasai 52% dari total pasar industri sedangkan PT Indosat menguasai pangsa pasar sebesar 31%. PT Telkomsel dan PT Indosat mengakui bahwa strategi pembentukan jaringan pemasaran dan penjualan yang dibangunnya lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya. Disamping itu adanya dukungan kekuatan modal juga sangat mempengaruhi pemasaran. Faktor lainnya yang juga berperan dan mungkin sangat penting adalah kualitas dari produk dan strategi promosi yang diterapkan membuat produk PT Telkomsel laku terjual di pasar. Selain itu faktor deregulasi yang mendukung peran kedua perusahaan operator telepon selular dalam penyelenggaraan jasa telekomunikasi di Indonesia, walaupun dalam kenyataannya keduanya melakukan berbagai kerja sama dengan pihak lain.

2.2.2. Ancaman Pendatang Baru (Potential Entrants)

Industri ini cukup diminati terbukti dari minat investasi yang masuk pada industri ini dan munculnya dua pendatang baru dalam industri ini yaitu PT Natrindo dari Lippo Group dan PT Indosat Multi Media dimana peran dari dua perusahaan operator utama di Indonesia yaitu PT Telkomsel dan PT Indosat masih menjadi bagian dari struktur kepemilikan sahamnya. Hal ini menunjukkan bahwa entry barrier-nya dalam industri telepon selular ini cukup tinggi maka kebanyakan investasi lebih diarahkan pada perusahaan yang sudah berada dalam industri tersebut. Hal ini terbukti dari struktur kepemilikan yang masih dimiliki oleh beberapa perusahaan raksasa seperti PT Telkomsel dan PT Indosat.

2.2.3. Ancaman Produk Pengganti (Substitutes)

Dengan adanya kemajuan teknologi yang cukup pesat mengakibatkan terjadinya fenomena baru dimana selain semakin meningkatnya jaringan pelayanan telepon selular juga ditandai dengan merebaknya fasilitas internet mulai dari pengiriman SMS gratis, Chatting, dan sebagainya. Akan tetapi pengembangan telepon selular lebih mengejutkan dibandingkan dengan produk substitusinya. Sehingga bisa dikatakan persaingan dari produk substitusinya lemah.

2.2.4. Ancaman Pemasok (Suppliers)

Salah satu kendala dalam mengembangkan jaringan pelayanan operator telepon selular oleh perusahaan-perusahaan yang saat ini sedang bermain di dalam industri adalah sulitnya mencari partner pada tingkat nasional. Sehingga mau tidak mau dalam pengembangan jaringan pelayanan banyak para pemain industri melakukan kerja sama dengan partner luar negeri seperti dengan Singapore Telecom, C&W Optus Australia, Globe Telecom Filipina, Barathi India, dan lain-lain. Sebagai supplier teknologi, mereka telah menunjukkan kesuksesannya dalam mengembangkan jaringan pelayanan telepon selular. Sukses besar dimulai oleh produk i-Mode dari NTT DoCoMo dan diikuti oleh sukses SK Telecom Korea Selatan yang menyediakan layanan berkecepatan 144KBps (kilo bit per second), maka operator global makin intensif mengoperasikan teknologi selular generasi ke2 (2G), generasi ke 2,5 (2,5G) dan generasi ke 3 (3G). Operator-operator di Indonesia juga mulai masuk ke 2G (DCS 1800) maupun 2,5G (GPRS). Ini mengindikasikan bahwa kekuatan supplier cukup tinggi untuk industri telepon selular di Indonesia.

2.2.5. Ancaman Pembeli (Buyers)

Secara umum kekuatan tawar menawar dari buyer tidak cukup kuat karena buyer tidak mampu menghasilkan produk jasa telekomunikasi sendiri. Dengan munculnya produk-produk baru maka buyer semakin dituntut untuk lebih selektif dalam memilih produk jasa telepon selular dengan kualitas jaringan yang cukup baik dan harga yang relatif terjangkau

2.3. Identifikasi Driving Forces

Berdasarkan jumlah penduduk, pemetaan geografis dan demografis, Indonesia memiliki peluang untuk menjadi pasar dengan pangsa terbesar serta tingkat pertumbuhan tercepat, untuk jasa layanan telekomunikasi di dunia. Peluang yang ada tersebut telah pula ditunjang oleh sejumlah faktor penting yang memberi pengaruh besar terhadap perkembangan industri telepon selular di Indonesia ini, yaitu:

- ❖ Perkembangan Regulasi di sektor telekomunikasi.
- ❖ Perkembangan dari kebijakan dan strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan penyedia jasa telekomunikasi di Indonesia.
- ❖ Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yaitu bertambahnya ketersediaan spektrum frekuensi dan makin tingginya tingkat kompetisi akan melahirkan gelombang pertumbuhan pelanggan selular di Indonesia.
- ❖ Kekuatan berbelanja (purchasing power) yang cukup untuk mendorong pertumbuhan yang berkesinambungan khususnya bagi golongan menengah ke atas. Ini ditunjukkan

dengan jumlah uang yang dipakai untuk layanan selular hanya 0,5% dari GDP per tahun fiskal.

- ❖ Permintaan layanan akan terkonsentrasi secara geografis. BPS (Biro Pusat Statistik) memperkirakan bahwa ketiga pulau Jawa, Sumatera dan Bali memiliki 72 juta pekerja produktif (didefinisikan sebagai segmen untuk penduduk berumur 15 tahun ke atas dan bekerja) yang sangat potensial menjadi pelanggan selular.
- ❖ Substitusi telepon fixed disebabkan perbedaan tarif (lebih tepatnya harga, terutama untuk long distance yang justru akan menjadi semakin murah – setelah adanya penyesuaian tarif tahun 2002.
- ❖ Handset selular (voice) baru dapat dibeli dengan harga mulai di bawah Rp 1 juta atau sekitar US \$ 80, tetapi handset bekas berharga sekitar Rp 400 ribuan.

Harga ini terjangkau oleh kelas menengah. Dan operator tidak memberikan subsidi untuk handset.

2.4. Identifikasi Key Success Factors

2.4.1. Struktur Industri Telekomunikasi

Industri telepon selular merupakan bagian dari industri telekomunikasi secara keseluruhan. Bidang telekomunikasi ini terdiri dari jaringan publik, jaringan khusus dan peralatan. Telepon selular merupakan bagian dari jaringan publik jasa bergerak dan bentuk persaingan adalah persaingan murni. Penyelenggara jasa jaringan publik selular ini adalah PT Telkom, PT Indosat dan operator lain. Secara lebih jelas dapat dilihat pada grafik 4.9.

2.4.2. Peta Industri Telekomunikasi Pasca Divestasi PT Indosat

Setelah melalui proses panjang dan cukup alot, akhirnya pemerintah mengumumkan Singapore Technologies Telemedia Pte Ltd (STT) sebagai pemenang divestasi 41,94% saham PT Indonesian Satellite Corporation Tbk (Indosat). Hasil penjualan saham BUMN telekomunikasi itu senilai Rp 5,62 triliun akan masuk kas negara sebelum tahun 2002 berakhir. Dengan demikian Kementerian Negara BUMN sukses melebihi target penerimaan privatisasi untuk APBN. Terlepas dari itu semua, selanjutnya ada beberapa pertanyaan menyusul keberhasilan STT memenangi divestasi Indosat tersebut. Pertama, bagaimana STT akan mengembangkan Indosat ke depan? Perusahaan asal Singapura itu harus melewati proses transformasi akibat perubahan pemegang saham mayoritas dari Pemerintah Indonesia ke pihak mereka. Perubahan kepemilikan saham mayoritas diperkirakan menimbulkan masalah baru, terutama di kalangan karyawan. Widya Purnama, Direktur Utama Indosat, memang telah menegaskan ada upaya antisipasi terhadap dampak transformasi. Namun, masalah itu belum akan muncul dalam waktu dekat sebelum STT benar-benar menempatkan orang-orangnya di Indosat. Manajemen STT tampak berusaha meredam kemungkinan terjadi gejolak. Pihak STT sudah menegaskan komitmennya bahwa mereka tidak berniat mengubah manajemen Indosat, termasuk antara lain tidak mengganti jajaran direksi.

Pertanyaan lainnya, apa dampak kehadiran STT pada peta industri telekomunikasi nasional? Apakah akan menguntungkan bagi konsumen melalui efisiensi, serta pengembangan dan peningkatan mutu layanan? STT dikuasai oleh Singapore Technologies

Group (SingTel), anak perusahaan Temasek Holdings Pte Ltd. Sebelumnya SingTel telah menguasai 35% saham PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel).

Telkomsel menguasai lebih dari 50% pangsa pasar telepon selular di Indonesia. SingTel mempunyai saham di PT Bukaka SingTel International yang menggarap proyek kerja sama operasi (KSO) Telkom Divisi Regional VII Indonesia Timur. Berarti Temasek kini mulai menguasai beberapa perusahaan telekomunikasi di Indonesia melalui anak-anak perusahaannya. Kehadiran mereka jelas akan mengubah peta bisnis telekomunikasi nasional. Itu sangat terasa pada sektor telepon selular, karena setelah memenangi divestasi Indosat sekarang STT mempunyai hak mengontrol anak perusahaan BUMN itu, yakni PT Satelindo dan PT Indosat Multi Media Mobile (IM3).

Dengan demikian Temasek mempunyai hak kontrol atas tiga perusahaan operator selular sekaligus, yaitu Telkomsel, Satelindo, dan IM3 yang menguasai sekitar 80% pelanggan telepon selular. Selain sektor telepon selular, kehadiran kelompok usaha Singapura tersebut akan mengubah peta bisnis sambungan langsung internasional (SLI), karena Indosat dan Satelindo menjalankan bisnis itu. Keadaan itu ternyata telah menimbulkan kekhawatiran bahwa pada jangka panjang akan terjadi monopoli pada bisnis dan industri telekomunikasi di Indonesia oleh satu kelompok perusahaan swasta asing.

Didik J Rachbini, ekonom dan anggota Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU), menilai dalam proses divestasi Indosat dan Telkomsel pemerintah tidak memperhatikan struktur industri telekomunikasi. Pada masa mendatang diperkirakan kecenderungan monopoli industri tersebut oleh swasta asing akan kian kuat. Itu merupakan kegagalan pemerintah menata sektor tersebut untuk kepentingan yang lebih besar. Pemerintah kelihatan lebih mementingkan pertimbangan dan kepentingan yang bersifat sangat teknis, yakni memenuhi kesepakatan dengan IMF dan menutup defisit APBN. Privatisasi memang sejalan dengan perbaikan struktur suatu industri atau bisnis. Namun, kecenderungan penguasaan saham perusahaan telekomunikasi oleh kelompok usaha asal Singapura telah mengarah lagi ke bentuk monopoli. Harus diakui, peluang bisnis telekomunikasi di Indonesia sangat baik karena pasarnya sangat besar. Dari sekitar 210 juta penduduk, 20% di antaranya merupakan pasar yang sangat potensial.

Saat ini pelanggan telepon selular di Indonesia baru sekitar 11 juta. Dengan pertumbuhan hampir 80% tiap tahun, tampak jelas betapa besar peluang meraih keuntungan dari bisnis layanan tersebut. Kita masih menunggu dengan harap-harap cemas, apakah monopoli layanan jasa telekomunikasi khususnya selular, hanya sekadar berpindah dari tangan pemerintah ke perusahaan swasta asing. Jika demikian yang terjadi, siap-siaplah kita menerima konsekuensinya. Antara lain mungkin kita akan dikenai tarif secara tidak semena-mena dengan mutu layanan yang pas-pasan. Sebaliknya, Rudiantara, Ketua Asosiasi Telepon Selular Indonesia (ATSI) berpendapat, kepemilikan saham STT di Indonesia merupakan konsekuensi dari sistem terbuka yang mengedepankan mekanisme pasar.

2.4.3. Kebijakan Dan Strategi Perusahaan Jasa Telekomunikasi Indonesia

Dari pengamatan para pelaku pasar modal, penerapan UU No 36/ 1999 tentang telekomunikasi telah mendorong perusahaan-perusahaan penyedia jasa telekomunikasi, khususnya yang telah tercatat di Bursa Efek Jakarta sebagai emiten, untuk menyesuaikan diri

dengan perubahan lingkungan bisnis. Hal tersebut terlihat dari upaya-upaya yang dilakukan oleh emiten-emiten tersebut dibidang:

- Proses transformasi bisnis yang sedang dilakukan, terutama yang dilakukan melalui pengembangan portofolio bisnis.
- Konsolidasi infrastruktur, sumber daya manusia perusahaan serta pelanggan yang dilakukan untuk mempertahankan pangsa pasar serta meningkatkan daya saing.
-

3. Kesimpulan dan Saran

3.1. Kesimpulan

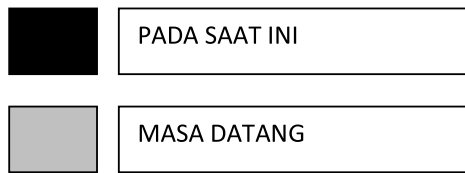
Industri telepon selular di Indonesia berkembang dengan pesat dimana saat ini sudah ada 9 perusahaan operator selular di Indonesia. Dari hasil analisis dalam bab sebelumnya, dapat diambil simpulan grafik 3.1. .

Dengan mengamati lima kekuatan kompotitif tersebut dapat disimpulkan bahwa industri ini mempunyai intensitas persaingan yang tinggi. Naniun disisi lain juga masih mempunyai daya tarik (degree of attractiveness) yang kuat, serta potensi laba (profitability) yang besar.

Berdasarkan jumlah penduduk, pemetaan geografis dan demografis, Indonesia memiliki peluang untuk menjadi pasar dengan pangsa terbesar serta tingkat pertumbuhan tercepat, untuk jasa layanan telekomunikasi di dunia. Peluang yang ada tersebut telah pula ditunjang oleh sejumlah faktor penting yang memberi pengaruh besar terhadap perkembangan industri telepon selular di Indonesia.

Grafik 3.1. Daya Tarik Industri Telepon Seluler

OVERAL ASSESMENT	DAYA TARIK INDUSTRI				
	Sangat rendah		sangat tinggi		
	1	2	3	4	5
Persaingan antar Perusahaan					
Ancaman pendatang baru					
Ancaman produk pengganti					
Ancaman pemasok					
Ancaman pembeli					



3.2. Saran

Saat ini kartu Prabayar telah mendominasi cara pembayaran penggunaan fasilitas telepon selular di Indonesia. Pada tahun-tahun mendatang ada kecenderungan meningkatnya penggunaan kartu Prabayar dan ini menjadi tantangan bagi perusahaan operator, karena kartu Prabayar yang memiliki kualitas baik yang akan mampu bertahan di pasar.

Dengan melihat driving forces dalam industri telepon selular ini, maka prospek industri telepon selular masih bagus. Akan tetapi perlu diperhatikan beberapa hambatan antara lain ekspansi memerlukan dana besar yang kebanyakan saat ini operator telepon selular sedang mengalami kesulitan pendanaan. Maka Strategic partner bagi investor lokal dengan negara lain sebagai investor baru dapat menjadi salah satu alternatif, terutama untuk mengatasi masalah pendanaan dan teknologi baru.

Berkaitan dengan dilakukannya divestasi PT Indosat, maka peta industri telepon selular akan berubah. Setelah memenangi divestasi Indosat, maka sekarang STT mempunyai hak mengontrol anak perusahaan BUMN itu, yakni PT Satelindo dan PT Indosat Multi Media Mobile (IM3). Dengan demikian Temasek mempunyai hak kontrol atas tiga perusahaan operator selular sekaligus, yaitu Telkomsel, Satelindo, dan IM3 yang menguasai sekitar 80% pelanggan telepon selular.

Selain sektor industri telepon selular, kehadiran kelompok usaha Singapura tersebut akan mengubah peta bisnis sambungan langsung internasional (SLI), karena Indosat dan Satelindo menjalankan bisnis itu. Keadaan itu ternyata telah menimbulkan kekhawatiran bahwa pada jangka panjang akan terjadi monopoli pada bisnis dan industri telekomunikasi di Indonesia oleh satu kelompok perusahaan swasta asing.

Referensi

- Hofer, Charles W. and Schenrel, Dan (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Thompson, Arthur A Jr and A.J Strickland III (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th Edition, Richard D. Irwin Inc
- CIC, Laporan Khusus, *Perkembangan dan Prospek Bisnis Telepon Selular di Indonesia*, NO. 316-26Februari2003
- Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi on - line, Departemen Perhubungan melalui website <http://www.postel.co.id>
- Internet melalui Website <http://ictwatch.com>