

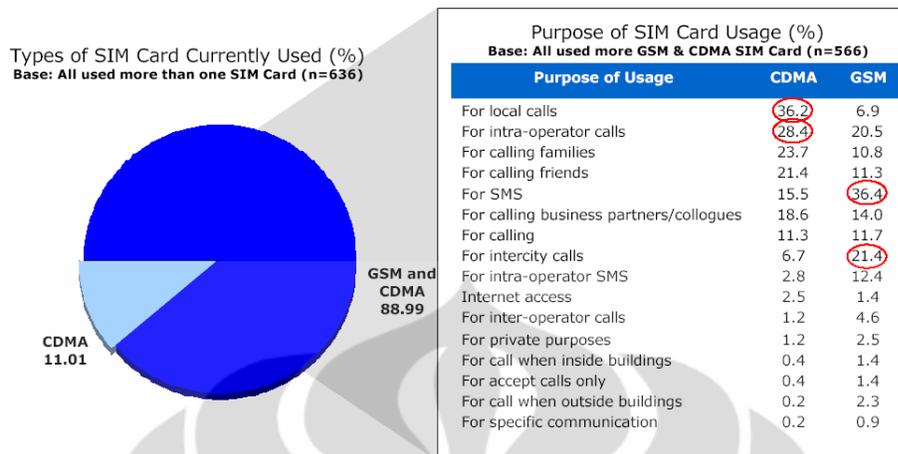
BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 ANALISIS MATRIK SWOT

Tujuan dari analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor kunci internal dan eksternal yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan melihat dua faktor :

1. faktor internal : kekuatan dan kelemahan yang dilihat dari sisi internal perusahaan. Pada pengembangan layanan FWA Indosat, yang termasuk dalam faktor internal adalah kekuatan tarif murah StarOne sebagai alternatif solusi bagi pelanggan seluler GSM Indosat yang akan *churn*, faktor keuangan, cakupan area layanan StarOne, kapasitas jaringan yang tersedia, teknologi dan performansi layanan StarOne serta faktor-faktor lainnya.
2. faktor eksternal : peluang dan ancaman yang ditimbulkan dari lingkungan perusahaan tersebut. Pada pengembangan layanan FWA Indosat, yang termasuk dalam faktor eksternal adalah rencana perluasan jaringan FWA Indosat, tingkat churn pelanggan GSM Indosat bila tidak segera di tangani merupakan ancaman karena di ambil oleh kompetitor, serta faktor-faktor lainnya. Hal ini dapat dilihat dari data survey yang dilakukan oleh salah satu konsultan Indosat (Markplus) seperti terlihat pada Gambar 4.1, terlihat bahwa sebagian besar (88,99%) pengguna dua SIM Card memiliki kartu GSM dan CDMA, sehingga semakin jelas bahwa kanibalisasi pasar GSM oleh produk CDMA cukup nyata.



Gambar 4.1 – Proportion User Used More than One SIM Card [14]

Identifikasi faktor internal dan eksternal layanan StarOne yang kemudian dituangkan pada matrikulasi SWOT seperti ditabulasikan pada Tabel 4.1. dengan matrik analisis SWOT dapat dianalisis apakah kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh StarOne akan memberi dampak yang positif dalam menutupi kelemahan dan ancaman yang ada sehingga bisa digunakan untuk menetapkan strategi yang optimal untuk meningkatkan jumlah pelanggan FWA Indosat.

Tabel 4.1 Matrik SWOT FWA Indosat

STRENGTH	WEAKNESS
<ol style="list-style-type: none"> 1. StarOne memiliki posisi yang unik 2. Product Availability, layanan CDMA yang lengkap seperti SMS, Voice dan Data 3. Tarif Murah StarOne. 4. Cakupan Area Nasional. 5. Investasi Rendah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan CAPEX / OPEX untuk investasi dan operasional. 2. Indosat masih diasosiasikan sebagai operator GSM daripada CDMA 3. Komunikasi yang belum optimal 4. Portfolio produk belum kuat 5. Posisi <i>Market Share</i> StarOne
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi pasar FWA relatif rendah. 2. Kebutuhan telepon murah pada masyarakat. 3. Perluasan jaringan. 4. Kemudahan mendapatkan handset CDMA. 5. Kepedulian dan ketertarikan pelanggan pada layanan internet semakin tinggi . 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan perusahaan sejenis yang makin ketat 2. Barrier to Entry yang tinggi di pasar FWA 3. Resiko pengurangan channel frekuensi 4. Adanya pengembangan teknologi baru akan memperpendek lifecycle teknologi CDMA StarOne. 5. Regulasi tentang penomoran dan pembagiannya yang tidak transparan.
OPPORTUNITIES	THREAT

Layanan FWA Indosat yang telah diidentifikasi tersebut kemudian dikonfirmasi dengan justifikasi manajemen melalui questioner yang di kirimkan kepada responden, hasil questioner tersebut kemudian dengan cara memvalidasi bobot dan *rating* yang dilakukan manajemen di lingkungan Indosat dan di luar Indosat yang terdiri dari 20 responden yaitu : 2 *Group Head*, 6 *Division Head*, 7 *manager*, dan 5 dari Postel.

Proses justifikasi manajemen tersebut disusun dengan menentukan faktor strategis internal dan eksternal, seperti ditunjukkan pada Tabel 4.2 di bawah ini, dimana isi matrik SWOT pada kolom 5 sama dengan matrik SWOT yang ditunjukkan pada Tabel 4.1 di atas.

Tabel 4.2 Justifikasi Manajemen untuk layanan FWA Indosat

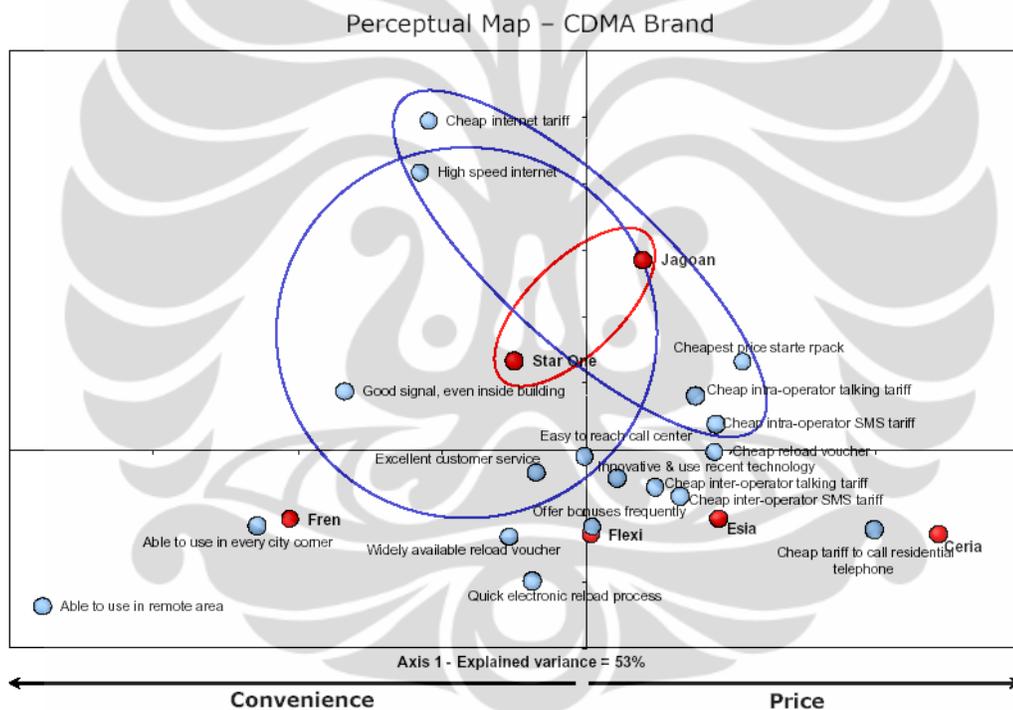
ITEM	TYPE SWOT	EFAS / IFAS	N O	MATRIK SWOT	RATING	BOBOT	NILA I
1	3	4	2	5	6	7	8=6x7
Portfolio produk & pelanggan Indosat	Strength-Weakness	Internal/ Eksternal	1	Produk dan Layanan	Sangat setuju Setuju Ragu-ragu Sangat tidak setuju	Analisis Kuadran: 1 – 4 (Semakin besar semakin penting)	
Ketersediaan CAPEX/OP EX untuk investasi & operasional	opportunities-Threat		2	Tarif, OPEX dan CAPEX	Pada analisis kuadran konversi nilai 'rating' untuk kekuatan/peluang Bertolak belakang dengan kelemahan/tantangan		
Penetrasi pasar FWA			3	Kompetisi	Sementara pada analisis kuadran konversi nilai kekuatan/peluang sama dengan kelemahan/ tantangan		
Regulasi dan Teknologi baru			4	Regulasi dan Pengembangan Teknologi			
Life style pelanggan			5	Pelanggan			

Matrik SWOT tersebut didefinisikan dalam kelompok matrik SWOT, yang terdiri dari ‘Produk dan Layanan’, ‘Tarif, OPEX dan CAPEX’, ‘Kompetisi’, ‘Regulasi dan Pengembangan Teknologi’, ‘Pelanggan’.

4.1.1 Strengths (kekuatan):

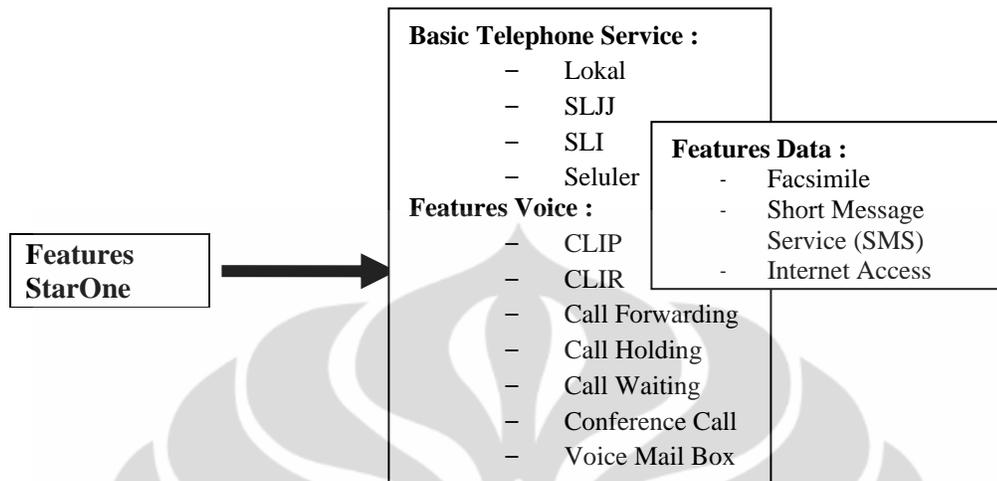
1. StarOne memiliki posisi yang unik.

Berdasarkan survey MarkPlus Insight Juni 2007 [14], seperti ditunjukkan pada Gambar 4.2 terlihat bahwa kualitas internet yang baik dianggap salah satu keunggulan kompetitif StarOne saat ini. Oleh sebab itu StarOne dipandang sebagai satu-satunya kartu CDMA yang memiliki posisi yang unik.



Gambar 4.2 – Perceptual Map – CDMA Brand [14]

2. StarOne memiliki layanan CDMA yang lengkap seperti SMS, Voice dan Data. Ketersediaan layanan yang lengkap merupakan kekuatan bagi Indosat khususnya dalam mengembangkan layanan StarOne, sehingga pelanggan dapat menikmati layanan telekomunikasi secara maksimal. Gambar 4.3 menunjukkan layanan StarOne tersedia.



Gambar 4.3 Features StarOne [15]

3. Tarif murah, harga jual Starter Pack & voucher, serta masa tenggang, yang cukup kompetitif sebagai alat utama untuk bersaing, seperti tampak pada Tabel 4.3 dimana tarif lokal dan SLJJ StarOne jauh lebih murah dibandingkan dengan kompetitornya, Flexi dan Esia .

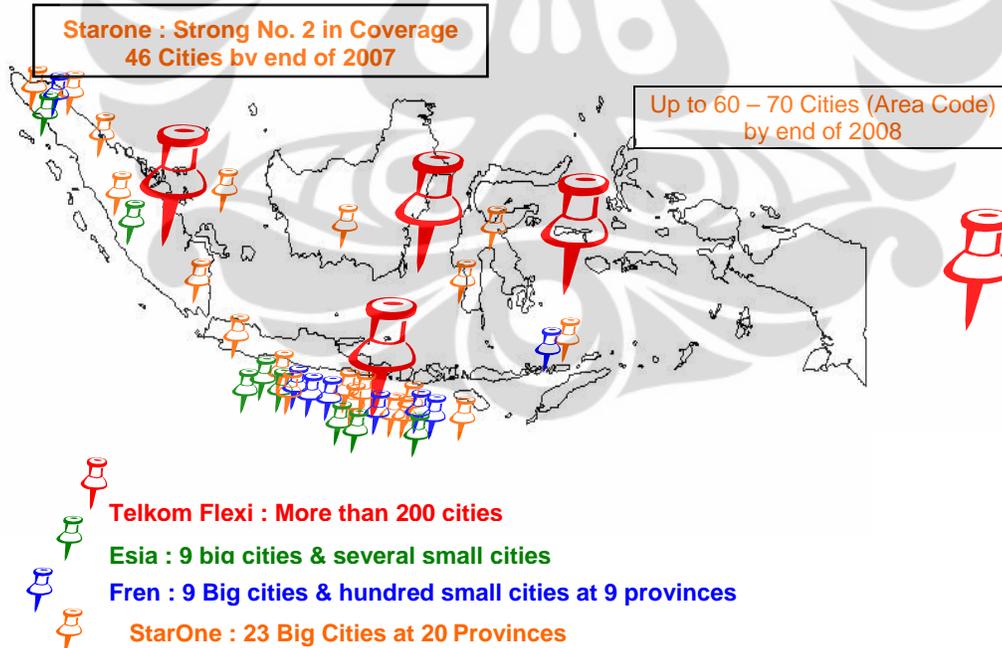
Tabel 4.3, Perbandingan Tarif Promo StarOne vs Kompetitor 2007 [15]

Sumber : Presentasi Promo StarOne 2007(indosat, marketing team)

ITEM	STARONE/ Jan-Juni 2007	FLEXI Jan-Juni 2007	ESIA Jan-Juni 2007	
Lokal				
On Net	Rp. 19/menit	Rp. 49/menit	Rp. 50/menit	
Local PSTN/FWA Lain	Rp. 130/30 detik	Rp. 130/30 detik	Rp.250/30 detik	
Sellular INDOSAT	Rp. 199/30 detik	Rp. 405/30 detik	Rp. 800/menit	
Sellular Lain	Rp. 375/30 detik	Rp. 405/30 detik	Rp. 800/menit	
SLJJ				
SLJJ On-Net antar pulau	Rp. 16.65/menit	Rp. 49/menit	Rp. 50/menit	
SLJJ On-Net dalam satu pulau	Rp. 33.32/menit	Rp. 49/menit	Rp. 50/menit	
SLJJ	Zona 1	Rp. 645/30 detik	Rp. 550/menit	Rp.1000/30 detik
Lain	Zona 2	Rp. 1050/30 detik	Rp. 1250/menit	Rp. 2273/30 detik
	Zona 3	Rp. 1250/30 detik	Rp. 1250/menit	Rp. 2273/30 detik
SLJJ	Zona 1	Rp. 750/30 detik	Rp. 770/30 detik	Rp. 1545/menit

Selular ISAT	Zona 2	Rp. 750/30 detik	Rp. 1,575/30 detik	Rp. 2727/menit
	Zona 3	Rp. 750/30 detik	Rp. 1,575/30 detik	Rp. 2727/menit
SLJJ	Zona 1	Rp. 800/30 detik	Rp. 770/30 detik	Rp. 1545/menit
Selular Lain	Zona 2	Rp. 1250/30 detik	Rp. 1,575/30 detik	Rp. 2727/menit
	Zona 3	Rp. 1500/30 detik	Rp. 1,575/30 detik	Rp. 2727/menit
SMS				
SMS On Net		Rp. 100/SMS	Rp. 100/SMS	Rp. 50/SMS
SMS ke Operator lain		Rp. 350/SMS	Rp. 350/SMS	Rp. 250/SMS
Internet				
per kilo byte (KB)		Rp. 3/KB	Rp. 3/KB	N/A

4. Cakupan area bagi layanan StarOne yang makin luas (*nation wide*). Cakupan area StarOne yang terus berkembang merupakan salah satu kekuatan dalam mengembangkan layanan FWA Indosat agar jumlah pelanggan yang dapat di cakup juga dapat meningkat, tampak pada Gambar 4.4 yang menunjukkan cakupan StarOne merupakan terbesar kedua setelah Flexi, bahkan sampai akhir 2008 StarOne akan terus mengembangkan cakupannya hingga mencapai 70 cities.



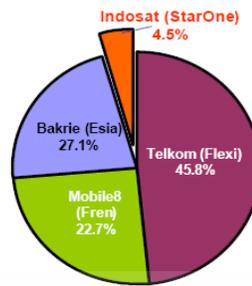
Gambar 4.4 Coverage StarOne

Source: presentasi fixed brand management indosat september 2007 [16]

5. Investasi rendah, StarOne FWA merupakan layanan telekomunikasi Indosat dengan investasi yang relatif murah, dengan biaya per subscriber hanya berkisar USD 6, nilai ini diluar biaya pembangunan tower, shelter dan CME dan transmisi antar BTS-BSC.

4.1.2 Weaknesses (Kelemahan):

1. Ketersediaan CAPEX / OPEX untuk investasi dan operasional .
Alokasi dana yang disediakan untuk mengembangkan dan memelihara produk dan layanan StarOne jauh lebih kecil dibandingkan alokasi dana untuk produk Indosat lain.
2. Indosat masih diasosiasikan sebagai operator GSM daripada CDMA. Mengingat Indosat merupakan operator seluler yang lebih dikenal sebagai operator GSM terbesar kedua, dan merupakan satu satunya operator yang memiliki dua layanan seluler, yaitu berbasis GSM dan FWA. Hal ini terlihat dalam Gambar 2.3 pada bab2.
3. Produk dan layanan StarOne belum dipromosikan secara optimal, termasuk gabungan tarif maupun produk layanan Indosat yang mampu meningkatkan pangsa pasar StarOne.
4. Rendahnya kepedulian portfolio produk serta reputasi Indosat.
Bundling semua fitur-fitur seluler GSM dan layanan StarOne maupun produk sesama Indosat belum dilakukan secara optimal, yang berdampak terhadap rendahnya *kepedulian* portfolio produk serta reputasi Indosat.
5. Posisi *Market Share* StarOne, saat ini posisi *Market Share* StarOne adalah yang paling rendah di bandingkan dengan market share operator lain dengan layanan sejenis seperti tampak pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 Posisi Market Share StarOne [5]
Source : Fy-07 Indosat Presentasion

4.1.3 Opportunities (Peluang):

1. Penetrasi pasar FWA di Indonesia relatif sangat rendah.

Penetrasi akses telekomunikasi di Indonesia tertinggal dibandingkan Singapura, Malaysia, serta Thailand. Bahkan dalam sejumlah hal seperti penetrasi fixed line, Internet, serta akses pita lebar, Indonesia sudah dikalahkan oleh Vietnam. Perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4. Perbandingan Penetrasi di Asean. [6]

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

Source : worldbank & Depkominfo 2007

2. Kebutuhan telepon murah pada masyarakat yang masih belum terpenuhi seluruhnya oleh operator telekomunikasi.

3. Perluasan jaringan .

Seperti dituliskan pada bab 2 tentang perencanaan pengembangan jaringan FWA Indosat pada tahun 2008, akan ada penambahan BTS hingga 911 dari 726 BTS, lihat Tabel 2.6 pada bab 2, sehingga kapasitas yang dapat di layanai oleh StarOne FWA mencapai lebih dari 3 juta. Penambahan BTS ini tentu saja di hampir seluruh kota besar di Indonesia. Hal ini tentunya dengan pertimbangan yang matang mengingat pasar CDMA diperkirakan masih akan terus tumbuh, diprediksi sampai dengan tahun 2009 akan men-*cover* 18% pasar seluler di Indonesia. Hal ini merupakan satu peluang besar untuk mengembangkan layanan StarOne secara lebih optimal lagi, bila manajemen masih tetap berencana untuk memiliki dan mengembangkan layanan CDMA tersebut.

4. Kemudahan untuk mendapatkan handset CDMA yang bervariasi dan murah.

Pasar handset CDMA selama tahun 2005 lalu mampu menyaingi pasar handset GSM, dan terus meningkat. Hal ini didukung juga oleh produsen terkenal seperti Nokia Mobile Phone Indonesia, yang melalui PT. Trikonsel Multimedia, juga turut andil dalam memperkenalkan handset berteknologi Code Division Multiple Access (CDMA), misalnya dengan peluncuran produk-produk dengan seri Nokia 3585, Nokia 2280 dan Nokia 3586.

5. Kepedulian dan ketertarikan pelanggan pada layanan internet semakin tinggi.

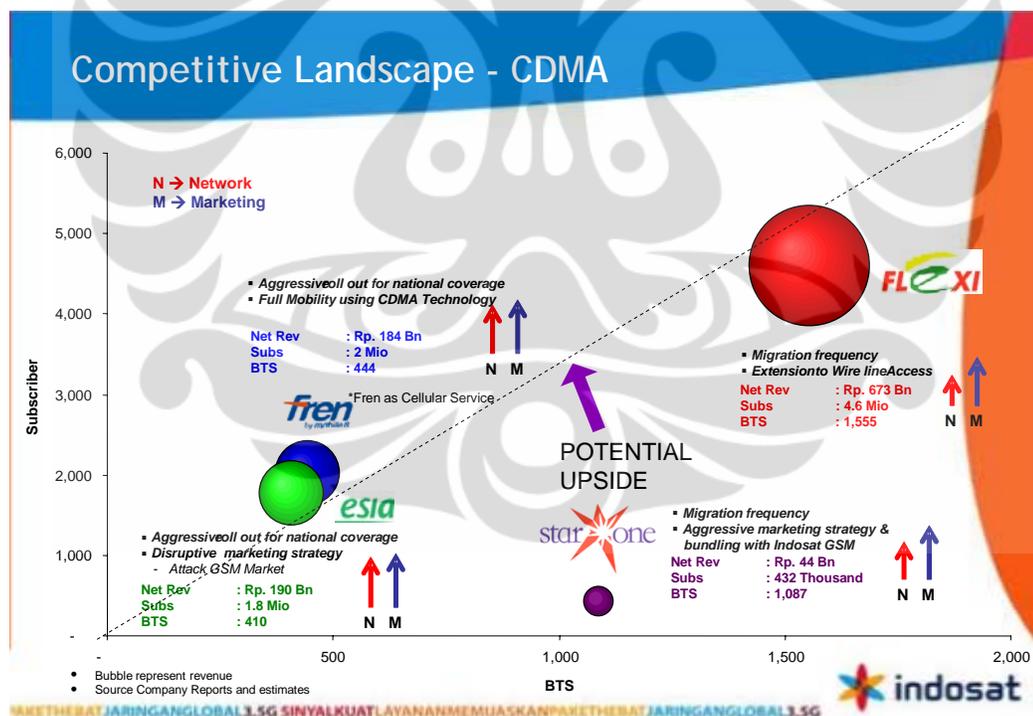
Menurut catatan depkominfo bahwa pengguna internet di indonesia mencapai 25 juta orang. Jumlah itu akan segera melonjak dengan target 50 juta orang atau 25% dari total penduduk indonesia, target ini akan dituju dengan cara memberikan fasilitas internet gratis di tingkat SMA dan MA (kompas.com). Diperkiraan jika target ini terpenuhi (pengguna internet di indonesia mencapai 50 juta), jumlah ini akan menjadi 20 kali pengguna internet di singapura (kompas.com).

4.1.4 Threats (Ancaman)

1. Persaingan perusahaan sejenis yang makin ketat.

StarOne dihadapkan pada persaingan yang makin ketat dengan operator penyelenggara lainnya, khususnya pada layanan sejenis seperti tampak pada Gambar 4.6, dimana bila dilihat dari jumlah pelanggan dan cakupan area saat ini masih dikuasai oleh flexi, selanjutnya diikuti oleh Esia dengan jumlah pelanggan terbesar kedua, dan terakhir adalah StarOne dengan jumlah pelanggan terkecil walaupun untuk coverage area sudah lebih unggul dibandingkan Esia.

Ancaman dari persaingan yang ketat ini harus segera di tindak lanjuti secara optimal oleh manajemen Indosat agar dapat menekan ancaman yang ada dengan meningkatkan kekuatan layanan StarOne seperti cakupan area yang nasional dan kecepatan akses internetnya.

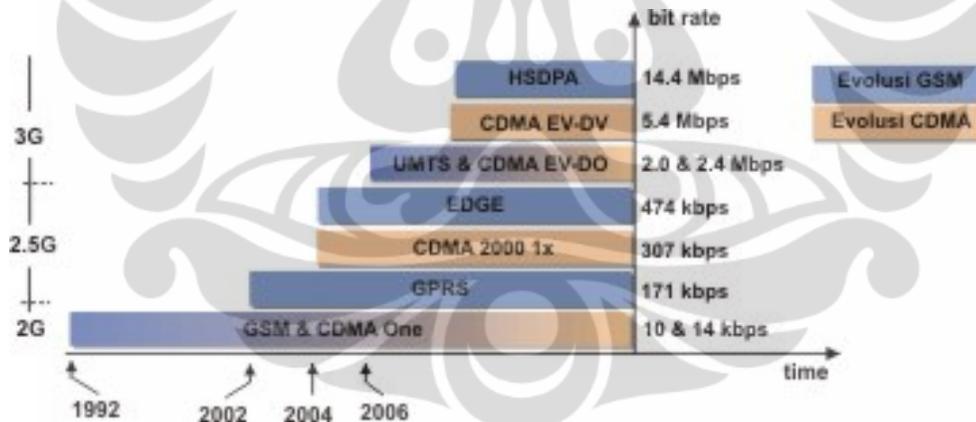


Gambar 4.6 Persaingan Operator CDMA [16]

2. Teknologi baru.

Pengembangan teknologi baru di bidang telekomunikasi seperti WiMAX dan yang lainnya akan memperpendek *product life cycle* teknologi CDMA StarOne. Teknologi CDMA sebagai solusi tandingan dari teknologi GSM, perangkat CDMA yang digelar di tanah air baru berupa CDMA-2000-1x, namun CDMA 2000 1x masih merupakan teknologi alternatif dari GSM dan GPRS yang dikenal dengan teknologi 2G/2.5G. Untuk menuju ke era 3G, teknologi CDMA-1x mesti berevolusi menjadi CDMA EV-DO dan CDMA EV-DV.

Dimasa depan akan ada 3 teknologi baru seperti LTE , UMB dan WIMAX, wimax fixed maupun wimax mobility, contohnya WIMAX, Saat ini Wi-Fi berkecepatan tinggi hanya mampu menghantarkan bandwidth sebesar 54 megabit per detik, itu pun bila bekerja pada kondisi optima, WiMAX memiliki kemampuan lebih baik dalam hal ini. Dengan 70 Mbps, WiMAX dapat melayani ratusan user sekaligus dengan kecepatan setara cable-modem untuk setiap user-nya. Hal ini tentu berpengaruh terhadap lifecycle dari teknologi CDMA.



Gambar 4.7 Evolusi GSM & CDMA [17]

3. Regulasi, pengurangan kanal frekuensi pada StarOne

StarOne dihadapkan pada resiko pengurangan kanal frekuensi CDMA bila dipandang tidak mampu mengembangkan layanan yang optimal. Hal ini telah terjadi pada StarOne sesuai Keputusan Menkominfo No.

181/KEP/M.KOMINFO/12/2006, dimana pada awalnya StarOne memiliki 3 kanal, namun sejak Desember 2006, Indosat hanya menadapat 2 kanal karena pertumbuhan pelanggan StarOne yang kurang kompetitif.

4. *Barrier to entry.*

StarOne dihadapkan pada *Barrier to entry* yang tinggi di industri FWA yang memungkinkan terjadinya aliansi dengan perusahaan lain yang expert di bidang distribusi pemasaran atau financing.

5. Pengaturan Penomoran.

Pemerintah kurang transparan dalam pengaturan penomoran dan pembagiannya kepada operator, perlu diatur soal numbering kepada operator, agar operator yang kecil tidak mengalami kesulitan dalam meminta numbering, misalnya, Indosat hanya mendapat 3 block, sedangkan operator lain mendapat 6 block.

4.2 PENENTUAN KUADRAN DAN FAKTOR INTERNAL EKSTERNAL .

Dalam menentukan kuadran yang paling sesuai untuk pengembangan FWA Indosat yaitu dengan menggunakan matrik SWOT, langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan *rating* untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat setuju)-jika isu yang disampaikan paling relevan dengan kondisi StarOne FWA saat ini, sampai dengan 0 (sangat tidak setuju)-jika isu yang disampaikan paling tidak relevan dengan kondisi StarOne FWA saat ini. Pemberian *rating* baik untuk faktor internal (peluang dan kekuatan) maupun eksternal bersifat positif, artinya jika kondisi yang ada pada StarOne FWA paling relevan mendapatkan *rating* yang paling besar, sebaliknya kondisi tadi paling tidak relevan diberikan *rating* yang paling kecil. Pemberian *rating* yang sama ini untuk melihat posisi kekuatan-kelemahan serta peluang-ancaman StarOne FWA dalam skala penilaian yang sama.

- b. Memberikan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 pada lampiran 2 , mulai dari 1 sampai dengan 4, dimana semakin besar nilainya berarti isu tersebut dianggap semakin penting untuk diperhatikan.
- c. Mencatat masukan dari responden terhadap isu yang terkait dengan StarOne FWA saat ini.
- d. Menjumlahkan nilai pembobotan pada kolom 8, untuk memperoleh total nilai yang terkait dengan kondisi StarOne FWA. Nilai total ini nantinya akan menunjukkan bagaimana kondisi StarOne FWA saat ini dilihat dari kuadran internal maupun eksternal.

4.2.1 Analisa Penentuan Kuadran

Analisis SWOT dengan menggunakan hasil kuesioner dan dimasukkan pada perhitungan Tabel 4.2 halaman 34 didapatkan hasil analisis kuadran dengan memberikan *rating* yang sama untuk semua matrik dalam SWOT ditabulasikan seperti Tabel 4.5 dan Tabel 4.6 di bawah ini.

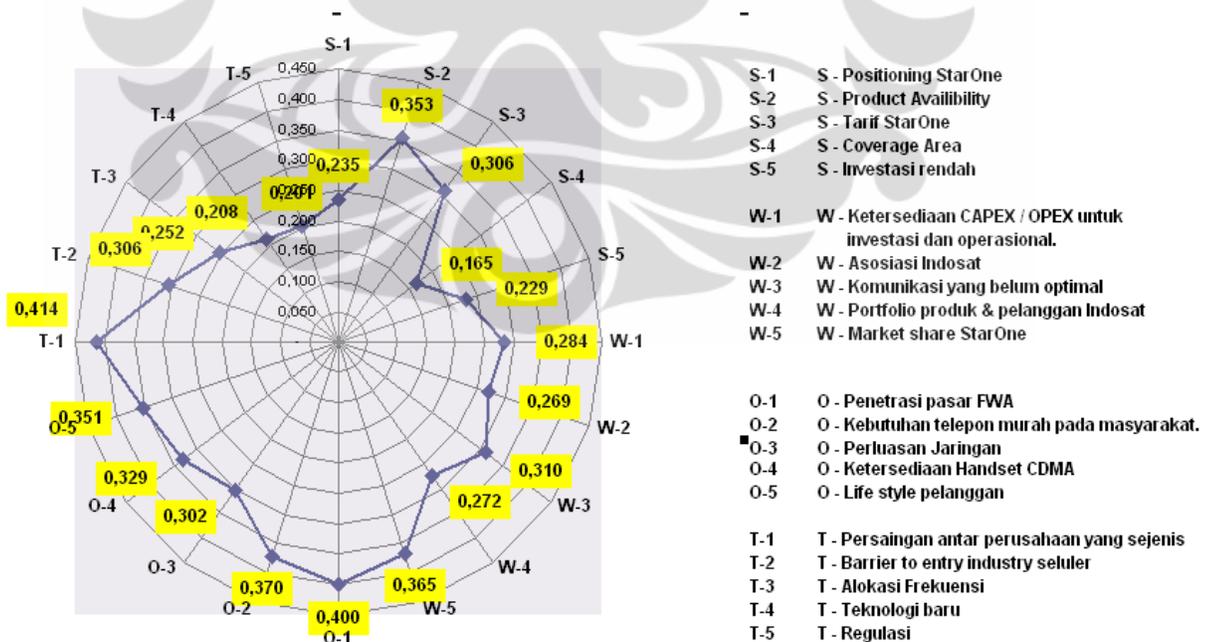
Tabel 4.5 Kuadran SWOT Faktor Internal

KEKUATAN	BOBOT	RATING	NILAI
Positioning StarOne	0,099	2,364	0,235
Product Availability	0,105	3,364	0,353
Tarif StarOne	0,109	2,818	0,306
Coverage Area	0,095	1,727	0,165
Investasi rendah	0,090	2,545	0,229
Sub total			1,287
KELEMAHAN	BOBOT	RATING	NILAI
Ketersediaan CAPEX / OPEX untuk investasi dan operasional.	0,097	2,909	0,284
Asosiasi Indosat	0,095	2,818	0,269
Komunikasi yang belum optimal	0,107	2,909	0,310
Portfolio produk & pelanggan Indosat	0,094	2,909	0,272
Market share StarOne	0,109	3,364	0,365
Sub total			1,501
Total Faktor Kekuatan Bisnis (internal)			2,788

Tabel 4.6 Kuadran SWOT Faktor Eksternal

PELUANG	BOBOT	RATING	NILAI
Penetrasi pasar FWA	0,110	3,636	0,400
Kebutuhan telepon murah pada masyarakat.	0,110	3,364	0,370
Perluasan Jaringan	0,101	3,000	0,302
Ketersediaan Handset CDMA	0,106	3,091	0,329
Life style pelanggan	0,099	3,545	0,351
Sub total			1,752
ANCAMAN	BOBOT	RATING	NILAI
Persaingan antar perusahaan yang sejenis	0,114	3,636	0,414
Barrier to entry industry seluler	0,099	3,091	0,306
Alokasi Frekuensi	0,084	3,000	0,252
Teknologi baru	0,095	2,182	0,208
Regulasi	0,082	2,455	0,201
Sub total			1,179
Total Faktor Daya Tarik Industri (eksternal)			2,931

Untuk memudahkan analisis kuadran terhadap matrik SWOT tadi dapat divisualisasikan dengan Gambar 4.8 di bawah ini.



Gambar 4.8 Detail Matrik SWOT StarOne FWA

Terlihat pada Gambar 4.8, bahwa matrik SWOT yang paling dominan pengaruhnya pada pengembangan StarOne FWA adalah sebagai berikut:

- Matrik Peluang : ‘Penetrasi pasar FWA’ dan ‘kebutuhan telepon murah pada masyarakat’, merupakan peluang pengembangan StarOne.
- Matrik Tantangan : ‘Persaingan antar perusahaan yang sejenis’, ‘Barrier to entry industry FWA’ merupakan tantangan mencolok yang dihadapi oleh pengembangan StarOne.
- Matrik Kelemahan : ‘Market share StarOne’, dan ‘komunikasi yang belum optimal’ merupakan faktor dominan yang melemahkan pengembangan StarOne FWA.
- Matrik Kekuatan : ‘Product Availability’, dan ‘Tarif StarOne’ menjadi faktor kekuatan pengembangan StarOne FWA.

Dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan jumlah pelanggan StarOne agar lebih kompetitif, komunikasi yang belum optimal dan posisi *Market Share* StarOne merupakan faktor dominan dalam proses peningkatan jumlah pelanggan.

Posisi kuadran untuk strategi SWOT di atas dapat dihitung dengan formulasi berikut :

1.

$$\text{Nilai}_{(\text{kekuatan}-\text{Kelemahan})} = \sum_{S_0}^{S_n} \text{bobot}(S_n) \times \text{rating}(S_n) + \sum_{W_0}^{W_n} \text{bobot}(W_n) \times \text{rating}(W_n)$$

2.

$$\text{Nilai}_{(\text{peluang}-\text{Tantangan})} = \sum_{O_0}^{O_n} \text{bobot}(O_n) \times \text{rating}(O_n) + \sum_{T_0}^{T_n} \text{bobot}(T_n) \times \text{rating}(T_n)$$

di mana

$$\text{bobot} = \frac{\text{bobot}_{\text{pus}}}{\sum_n \text{bobot}_i}$$

Cara penggunaan persamaan tersebut dengan memasukkan indikasi untuk bobot adalah 1 sampai 4 yang artinya makin besar nilai dari faktor faktor SWOT sedangkan untuk rating 4 sampai 0 artinya sangat setuju sampai tidak setuju atas faktor-faktor SWOT yang di tuliskan ,dimana hasil kuesioner tersenut lalu di jumlahkan dan dibagi jumlah total kuesioner dan di rata-ratakan.

Bobot questioner =

- 1, isu sangat tidak penting dikaitkan dengan pengembangan StarOne FWA,
- 2, isu tidak penting dikaitkan dengan pengembangan StarOne FWA,
- 3, isu penting dikaitkan dengan pengembangan StarOne FWA
- 4, isu sangat penting dikaitkan dengan pengembangan StarOne FWA

Untuk *rating* dalam analisis kuadran sendiri, dapat dihitung sebagai berikut :

- 0, Sangat tidak setuju jika isu yang disampaikan sangat tidak relevan dengan kondisi saat ini
- 1, Tidak setuju jika isu yang disampaikan tidak relevan dengan kondisi saat ini
- 2, Ragu-ragu, jika isu yang disampaikan tidak dapat dijustifikasi
- 3, Setuju jika isu yang disampaikan relevan dengan kondisi saat ini
- 4, Sangat setuju jika isu yang disampaikan sangat relevan dengan kondisi saat ini

Menggunakan formulasi dan data questioner didapatkan bahwa nilai maksimal yang dapat diperoleh adalah seperti ditabulasikan pada Tabel 4.7 dan 4.8 berikut. Data questioner terlihat pada lampiran 3 dan 4.

Tabel 4.7 Simulasi Analisis Kuadran Internal Ideal

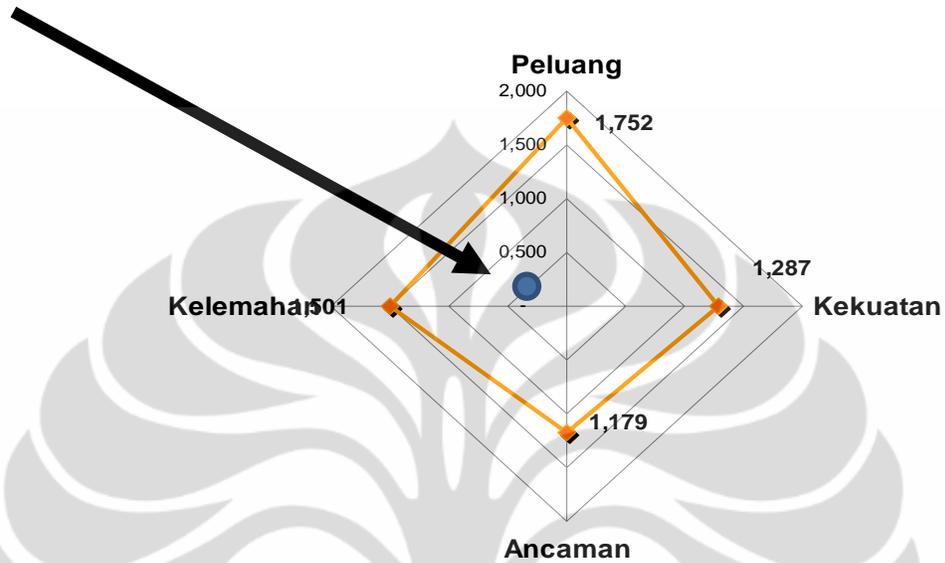
FAKTOR KEKUATAN BISNIS / INTERNAL	BOBOT		RATING	NILAI
KEKUATAN				
Positioning StarOne	4,000	0,100	4,000	0,400
Product Availability	4,000	0,100	4,000	0,400
Tarif StarOne	4,000	0,100	4,000	0,400
Coverage Area	4,000	0,100	4,000	0,400
Investasi rendah	4,000	0,100	4,000	0,400
Sub total				2,000
KELEMAHAN				
Ketersediaan CAPEX / OPEX untuk investasi dan operasional.	4,000	0,100		
Asosiasi Indosat	4,000	0,100		
Komunikasi yang belum optimal	4,000	0,100		
Portfolio produk & pelanggan Indosat	4,000	0,100		
Market share StarOne	4,000	0,100		
Sub total				
Total Faktor Kekuatan Bisnis (internal)				2,000

Tabel 4.8 Simulasi Analisis Kuadran Eksternal Ideal

FAKTOR KEKUATAN BISNIS / INTERNAL	BOBOT		RATING	NILAI
PELUANG				
Penetrasi pasar FWA	4,000	0,100	4,000	0,400
Kebutuhan telepon murah pada masyarakat.	4,000	0,100	4,000	0,400
Perluasan Jaringan	4,000	0,100	4,000	0,400
Ketersediaan Handset CDMA	4,000	0,100	4,000	0,400
Life style pelanggan	4,000	0,100	4,000	0,400
Sub total				2,000
ANCAMAN				
Persaingan antar perusahaan yang sejenis	4,000	0,100		
Barrier to entry industry seluler	4,000	0,100		
Alokasi Frekuensi	4,000	0,100		
Teknologi baru	4,000	0,100		
Regulasi	4,000	0,100		
Sub total				
Total Faktor Daya Tarik Industri (eksternal)				2,000

Sehingga didapatkan rasio faktor kekuatan-kelemahan : peluang-ancaman di atas adalah 2,000 : 2,000.

Dengan memasukan matrik SWOT yang digunakan dalam pengujian tesis ini , maka menghasilkan rasio faktor ‘Kekuatan-Kelemahan’ : ‘Peluang-Ancaman’ = -0,214 : 0,573, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.9 berikut ini :



Gambar 4.9 Analisis Kuadran dengan menggunakan Matrik SWOT.

Dari hasil yang terlihat di tabel 4.5 faktor internal kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal peluang dan ancaman dan di bandingkan dengan kondisi maksimalnya, maka bila di persentasikan hasilnya adalah

- a. Kekuatan : $1,287 / 2 = 64,4 \%$
- b. Kelemahan : $1,501 / 2 = 75,1 \%$
- c. Peluang : $1,752 / 2 = 87,6 \%$
- d. Ancaman : $1,179 / 2 = 59,0 \%$

Di lihat dari kondisi di atas, dimana StarOne yang berada dalam kuadran 2, masih memiliki peluang dalam mengembangkan layanan FWA-nya, namun kelemahan dan ancaman StarOne yang cukup tinggi ini harus di minimalkan dengan memaksimalkan kekuatan yang ada, dan mensiasati ancaman yang ada.

4.2.2 Analisa internal eksternal.

Perhitungan matrik internal dan eksternal, seperti dijelaskan dalam sub bab 4.2.1, dengan menggunakan hasil kuesioner dan dimasukkan pada perhitungan Tabel 4.2 halaman 34 didapatkan hasil analisis matrik dengan faktor kekuatan bisnis (internal) dan faktor daya tarik industri (eksternal) seperti ditunjukkan pada Tabel 4.9 dan 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Matrik Internal Berdasarkan Validasi

FAKTOR KEKUATAN BISNIS / INTERNAL	BOBOT	RATING	NILAI
KEKUATAN			
Positioning StarOne	0,099	2,364	0,235
Product Availability	0,105	3,364	0,353
Tarif StarOne	0,109	2,818	0,306
Coverage Area	0,095	1,727	0,165
Investasi rendah	0,090	2,545	0,229
Sub total			1,287
KELEMAHAN			
Ketersediaan CAPEX / OPEX untuk investasi dan operasional.	0,097	1,091	0,106
Asosiasi Indosat	0,095	1,182	0,113
Komunikasi yang belum optimal	0,107	1,091	0,116
Portfolio produk & pelanggan Indosat	0,094	1,091	0,102
Market share StarOne	0,109	0,636	0,069
Sub total			0,507
Total Faktor Kekuatan Bisnis (internal)			1,794

Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Matrik Eksternal Berdasarkan Validasi

FAKTOR DAYA TARIK INDUSTRI (EKSTERNAL)	BOBOT	RATING	NILAI
PELUANG			
Penetrasi pasar FWA	0,110	3,636	0,400
Kebutuhan telepon murah pada masyarakat.	0,110	3,364	0,370
Perluasan Jaringan	0,101	3,000	0,302
Ketersediaan Handset CDMA	0,106	3,091	0,329
Life style pelanggan	0,099	3,545	0,351
Sub total			1,752
ANCAMAN			
Persaingan antar perusahaan yang sejenis	0,114	0,364	0,041
Barrier to entry industry seluler	0,099	0,909	0,090
Alokasi Frekuensi	0,084	1,000	0,084
Teknologi baru	0,095	1,818	0,173
Regulasi	0,082	1,545	0,127
Sub total			0,388
Total Faktor Daya Tarik Industri (eksternal)			2,140

Setelah jumlah total untuk masing-masing strategi telah didapatkan, selanjutnya dapat diketahui strategi apa yang harus diterapkan. Total skor untuk analisis pengembangan layanan StarOne FWA menggunakan matrik internal-eksternal yang didapatkan dari hasil total Tabel 4.9 : Tabel 4:10 bisa dituliskan dalam rasio internal : eksternal = 1,794 : 2,140.

Perhitungan ini menunjukkan hasil pengujian masuk dalam sel 6. *retrenchement*-strategi yaitu usaha untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.10



		KEKUATAN INTERNAL BISNIS			
		4	3	2	1
		Tinggi	Sedang	Rendah	
D A Y A T A R I K I N D U S T R I	Tinggi	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal	3 RETRENCHMENT Turn Around	
	Sedang	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal STABILITY Tak ada perubahan strategi profit	6 RETRENCHMENT Captive company atau divestment	
	Rendah	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi	

Gambar 4.10 Matrik Internal Eksternal StarOne FWA

Perusahaan yang berada di sel 6, dalam hal ini Indosat StarOne, pada posisi strategi retrenchment atau penghematan, yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan, Perusahaan yang melakukan strategi penghematan ternyata menemukan perbedaan antara tujuan awal dengan strategi yang dijalankan.

Pada phase retrenchment dengan menempuh strategi improve operational efficiency dengan melakukan pengurangan biaya (cost reduction) yang juga diikuti dengan pengurangan aset (asset reduction) secara terbatas. Indosat dapat melakukan strategi ekspansi dengan memasuki segmen baru, pasar baru, pasar in-house management, serta akuisisi untuk memperkuat daya saing dan meraih pangsa pasar yang lebih besar, sehingga diharapkan StarOne dapat bertahan dan melewati masa sulit serta mampu meningkatkan pangsa pasarnya di masa depan

4.3 STRATEGI BERSAING

Berdasarkan hasil analisis SWOT, posisi StarOne berada pada kuadran 2, artinya StarOne perlu melakukan pendekatan pasar yang digunakan saat ini dengan lebih serius. Meskipun StarOne tetap tumbuh, namun StarOne tidak bisa bersaing dengan efektif, dan perlu menentukan pendekatan yang dipergunakan perusahaan saat ini tidak efektif dan harus diubah untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Kuadran yang paling baik atau sempurna adalah kuadran 1, karena pada kuadran 1 suatu perusahaan berada di dalam industri yang tumbuh cepat, dimana suatu strategi intensif biasanya merupakan pilihan pertama yang harus dipertimbangkan. Untuk dapat mencapai atau menduduki posisi pada kuadran 1, StarOne harus benar-benar konsentrasi secara terus-menerus pada pasar FWA, penetrasi pasar dan pengembangan pasar, juga pengembangan produk, karena hal ini merupakan strategi yang tepat.

Dalam merumuskan strategi bersaing Indosat pada StarOne dalam bisnis FWA, harus memperhatikan visi dan misi Indosat, menjadi operator seluler terkemuka yang berfokus pada *wireless*, dan integrasi penuh pada jaringan dan penyedia jasa telekomunikasi di Indonesia.

Sejalan dengan visi dan misi perusahaan tersebut maka dapat diambil langkah-langkah penerapan strategi bersaing, dimana menurut Porter, ada tiga strategi yang dapat dilakukan Indosat untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu:

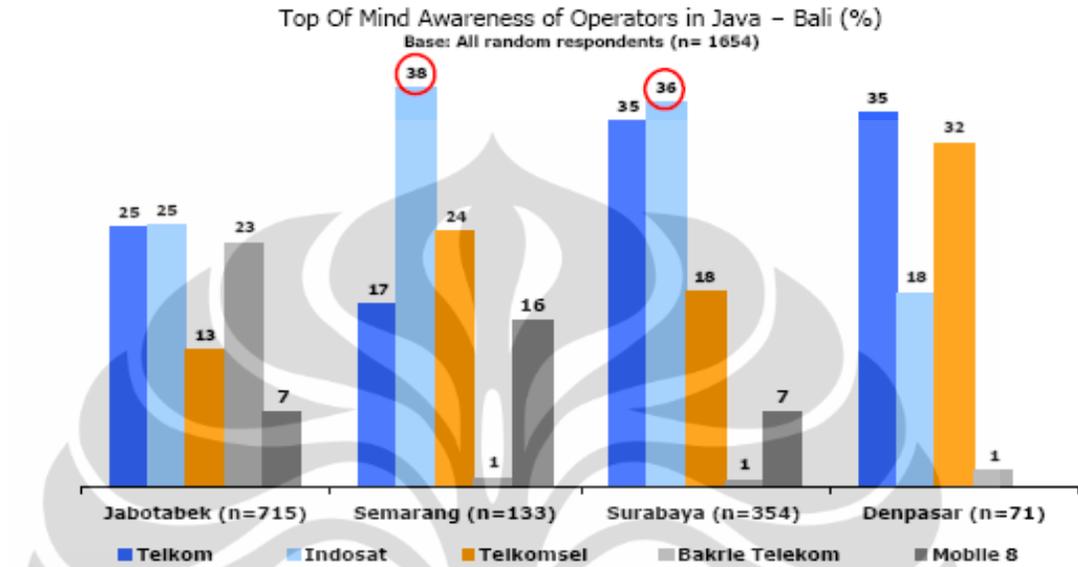
1. *Cost Leadership*, yaitu keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama.

Untuk itu Indosat harus melakukan penetrasi pasar secara terus menerus dan berusaha meraih pangsa pasar StarOne dengan lebih serius dan intensif melalui usaha-usaha pemasaran secara gencar dan optimal.

Penetrasi pasar FWA yang masih rendah, terlihat pada Gambar 4.8, merupakan peluang bagi Indosat untuk terus mengembangkan layanan CDMAnya khususnya bagi daerah-daerah dengan tingkat kepedulian tertinggi. Dari survey Markplus.co, tingkat kepedulian pengguna CDMA terhadap operator, ditemukan bahwa : Indosat menjadi operator tertinggi di Semarang dan Surabaya, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.11. Untuk meningkatkan penetrasi pasar di luar wilayah tersebut agar lebih optimal dalam merebut pangsa pasar FWA dari kompetitor, Indosat harus menambah belanja marketing Indosat, karena penetrasi pasar mutlak diperlukan agar StarOne dapat lebih dikenal masyarakat dengan segala keunggulan yang dimiliki sehingga masyarakat dapat tertarik menggunakan layanan StarOne dan dapat meningkatkan tingkat kepedulian pelanggan. Selain itu penetrasi pasar dapat dilakukan juga di daerah yang merupakan pengguna layanan internet tertinggi, hal ini sesuai dengan keunggulan StarOne sebagai layanan CDMA yang dikenal dengan layanan internet terbaiknya.

Dari hasil survey yang dilakukan Mark Plus.co [14], dimana StarOne dikenal sebagai produk FWA yang memiliki kualitas internet yang baik, sehingga dianggap sebagai salah satu keunggulan kompetitif StarOne saat ini, oleh sebab itu StarOne dipandang sebagai satu-satunya kartu CDMA yang memiliki posisi yang unik, seperti terlihat pada Gambar 4.2 sebelumnya. Hal ini dapat di jadikan strategi bagi Indosat untuk menawarkan double services antara tarif murah dan keunggulan internet dengan membuat satu program marketing yang mengedepankan keunggulan tarif murah dan internet.

Indosat ranked the highest in top of mind awareness of operators among CDMA users in Semarang and Surabaya



Gambar 4.11 Tingkat Kepedulian Operator CDMA Indonesia [14]

2. Diferensiasi, yaitu strategi dengan memberikan perbedaan yang berarti pada produk yang dihasilkan dibandingkan produk pesaing. Artinya StarOne harus menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk StarOne, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* StarOne yang lebih unggul dibanding kompetitornya.

Ada beberapa faktor yang dapat dijadikan dasar diferensiasi produk StarOne , di antaranya adalah :

- a. deferensiasi produk inti dari StarOne tersebut yaitu deferensiasi dari manfaat-manfaat utama yang diberikan StarOne untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Produk inti ini menyangkut fungsi dasar StarOne sebagai layanan telepon seluler murah berbasis CDMA, dan kualitas suara yang jernih yang diberikan oleh StarOne, sehingga pelanggan akan memberikan nilai pada

layanan StarOne yang dikonsumsi melalui penilaian dari manfaat produk inti tersebut. Misalnya untuk produk layanan FWA atau telepon seluler bertarif murah, kebutuhan konsumen awalnya memang akan dipenuhi oleh fungsi dasar produk ini yaitu memberikan layanan telepon dengan harga relatif murah. Dengan memberikan fungsi dasar yang didukung oleh kualitas produk dan output yang tinggi akan menjadi diferensiasi utama dari produk tersebut.

b. diferensiasi produk tambahan yaitu diferensiasi melalui pemberian manfaat tambahan dari layanan StarOne kepada konsumen di luar produk inti. Manfaat selanjutnya yang akan dapat dirasakan oleh konsumen dari layanan tambahan adalah fitur lainnya seperti untuk koneksi internet dengan kualitas lebih baik dari Flexy dan Esia, meningkatkan kualitas suara, koneksi dengan layanan seluler GSM Indosat lainnya seperti Mentari, Matrix dan IM3, dan lainnya. Semakin banyak fitur yang dapat di tawarkan oleh StarOne yang dapat memberikan manfaat kepada konsumen berarti produk tersebut dapat memberikan customer value yang lebih tinggi dibandingkan produk pesaingnya.

c. diferensiasi layanan yaitu menyangkut pemesanan dan pembayaran, pengantaran produk, pemasangan, jaminan atau garansi, dan pelayanan after sales dari produk. Diferensiasi layanan diawali dengan proses pemesanan produk, menyangkut kemudahan pemesanan (misalnya melalui internet, SMS, dan telepon), dan pembayaran baik tunai atau kredit (melalui kartu kredit). Layanan ini dapat menjadi diferensiasi yang efektif bilamana digarap secara serius oleh Indosat. Konsumen yang menginginkan layanan tinggi akan sangat memperhatikan kualitas dan kemudahan dalam pemesanan dan pembayaran ini. Dengan diferensiasi produk akan membawa keberhasilan jangka panjang.

3. Strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

Segment pengguna layanan FWA Indosat ini lebih ditujukan pada konsumen pengguna seluler di satu area tertentu, terutama konsumen-konsumen yang memiliki tingkat pendapatan menengah bawah, walaupun tidak tertutup untuk konsumen menengah atas.

Dengan demikian untuk segmentasi dari layanan StarOne ini, berdasarkan kelakuan (*behaviour*) dari produk tersebut maka segmentasi saat ini cukup diklasifikasikan ke dalam beberapa variable antara lain geografi berdasarkan kota dan demografi berdasarkan usia.

Segmentasi Geografi

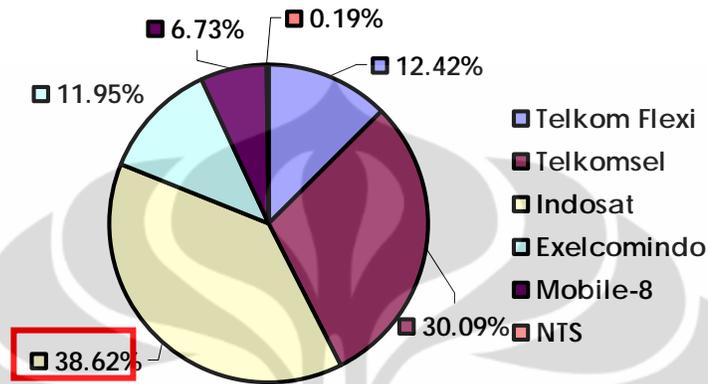
Untuk Geografi, ada 8 kota yang cukup menarik untuk pengembangan layanan FWA Indosat, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Segmentasi Jumlah Pelanggan per Daerah [10]
Source: Spire-Research and Consultant 2007

DIVRE	Wilayah	Q2-2007	Q3-2007	Okt-07	Nov-07	Des-07
DIVRE I	Sumbagut	39.292	56.300	57.393	61.695	65.802
	Sumbagsel	17.047	18.209	17.346	17.102	19.726
	<i>Sub Total</i>	56.339	74.509	74.739	78.797	85.528
DIVRE II	Jabodetabek	46,061	34.645	36.047	46.388	67.930
DIVRE III	Jawa Barat		23	2.251	8.694	15.309
DIVRE IV	Jawa Tengah	56.795	61.799	64.351	69.117	74.842
DIVRE V	Jawa Timur	254.133	296.417	307.002	316.777	325.807
DIVRE VI	Kalimantan	20.,413	20.569	19.191	20.352	23.696
DIVRE VII	Sulampapua	29.450	28.132	25.778	28.000	36.102
GRAND TOTAL		463.191	516.094	529.359	568.125	629.214

Dari data tersebut Surabaya dan Sumatera merupakan dua kota dominan yang memiliki daya tarik tinggi, disusul oleh Jawa Tengah dan Jabodetabek. Dari

hal tersebut, target segmentasi dari StarOne sebaiknya dikonsentrasikan untuk selain Surabaya dan Sumatera.

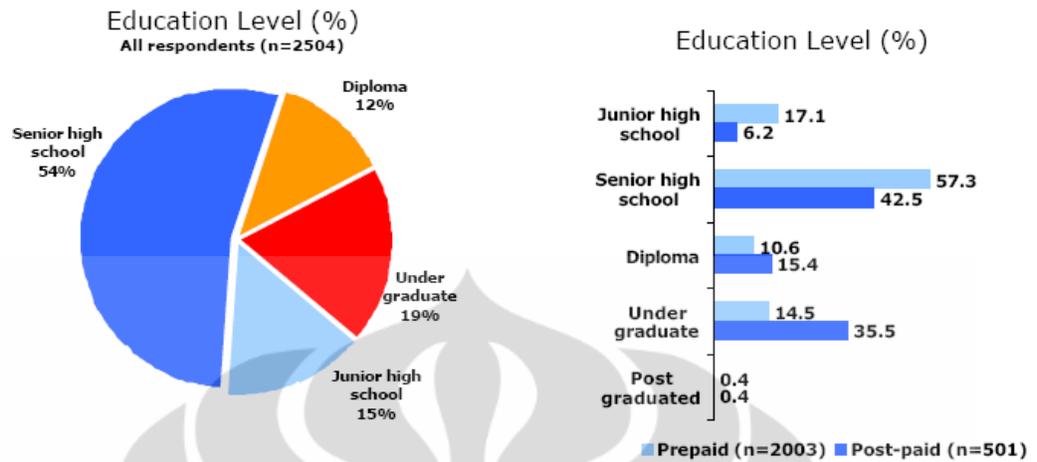


Gambar 4.12 Pangsa Pasar Surabaya [10]

Gambar 4.12 mempertegas pangsa pasar tertinggi yang saat ini di hasilkan oleh layanan FWA Indosat dimana Surabaya merupakan lahan utama bagi Indosat dengan perolehan pangsa pasar sebesar 38%. Hal ini tentunya dapat dijadikan patokan bagi manajemen Indosat untuk mengembangkan layanan FWA-nya di kota-kota lain sehingga pertumbuhan pelanggannya dapat sebaik Surabaya.

Segmentasi Demografi

Dari survey yang dilakukan oleh MarkPlus terhadap pelanggan StarOne pada pertengahan tahun 2007, Gambar 4.13, maka dapat dilihat dari tingkat pendidikan atau education pelanggan StarOne lebih dari setengahnya adalah dari Sekolah Menengah Atas (SMA) atau *Senior High Scholl*.



Gambar 4.13, Demografi Segmentasi pada StarOne (sumber : Markplus) [14]

Dengan demikian pengembangan produk FWA Indosat bisa lebih di fokuskan pada area yang belum berkembang atau di luar area Ssurabaya dan Semarang. seperti area sumbagsel dan jawa barat misalnya, sedangkan segmentasi yang di tuju lebih kepada remaja berkisar usia sekolah menengah atas.