

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Persaingan layanan fixed wireless access (FWA) berbasis teknologi Code Division Multiple Access (CDMA) di Indonesia semakin ketat. Di Indonesia ada 3 operator FWA yaitu, Telkom sukses memasarkan Telkom Flexi, Bakrie Telecom menawarkan Esia dan PT Indosat dengan StarOne-nya. Ketiga perusahaan ini menggunakan teknologi nirkabel yang sama, yaitu CDMA 2000-1X. Layanan FWA berbasis CDMA yang hadir pada pertengahan tahun 2003 di Indonesia ini mengalami perkembangan yang pesat, setidaknya sampai saat ini telah mencapai kurang lebih 7 juta pelanggan. Layanan produk CDMA menciptakan segmen pasar baru yang khas dengan keunggulan antara lain tarif lebih murah dan kecepatan akses internet berupa transfer data berkecepatan tinggi.

Indosat lebih terkenal sebagai operator GSM terbesar kedua setelah Telkomsel. Visi Indosat menjadi penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi seluler terpadu dan terkemuka di Indonesia, dengan menyediakan dua akses teknologi layanan seluler yaitu yang berbasis CDMA dan GSM. Tahun 2004, Indosat meluncurkan layanan FWA. Pada tahun 2004 Indosat mengalokasikan US\$ 580 juta untuk investasi belanja modal (*capital expenditure* / CAPEX), dengan 80% dialokasikan untuk investasi pada seluler, 20% dari CAPEX yang tersisa digunakan untuk mengembangkan FWA.

Dibandingkan dengan Telkom Flexi, pencapaian jumlah pelanggan StarOne dapat dikatakan masih sangat rendah seperti ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Jumlah Pelanggan Operator FWA [1]

NO.	OPERATOR	JUMLAH PELANGGAN (000)				LISENSI
		2004	2005	2006	2007	
1	Telkom / Flexi	1083	3722	3700	6400	FWA
2	Bakrie Tel / Esia	192	487	1500	3800	FWA
3	Indosat / StarOne	53	271	359	628	FWA

Dari Tabel 1.1 terlihat bahwa ke-3 operator penyelenggaraan jasa FWA pertumbuhan pelanggan CDMA Indosat adalah yang terendah dibandingkan operator lainnya. Melihat pencapaian Indosat tahun 2007 sebesar 628.000 pelanggan, maka diperkirakan baru pada tahun 2008 Indosat akan mengejar ketertinggalan pencapaian jumlah pelanggan operator lain. Ini mengingat jumlah kapasitas pelanggan yang sanggup ditampung pada layanan FWA Indosat di tahun 2007 adalah 2 juta pelanggan [2], namun kenyataannya saat ini hanya terpakai 628 ribu saja, hal ini sangat disayangkan karena adanya kapasitas yang tidak terpakai (*idle capacity*).

Untuk itu diperlukan strategi yang tepat untuk mengejar ketertinggalan Indosat dalam pencapaian jumlah pelanggan CDMA-nya. Pertumbuhan yang lambat dari layanan FWA Indosat ini mendapat tanggapan yang kurang baik dari pihak Pemerintah. Indosat dianggap kurang serius dalam menggarap layanan FWA, padahal sebagai satu-satunya operator telekomunikasi yang menyelenggarakan layanan jasa seluler dan FWA seharusnya Indosat memiliki peluang bisnis yang lebih baik untuk menggarap kedua bisnis ini.

Lambatnya pertumbuhan pelanggan FWA Indosat dapat disebabkan antara lain :

1. Kondisi Internal
 - a. Dukungan manajemen, misalnya pengalokasian biaya pengembangan layanan FWA yang relatif kecil.
 - b. Strategi yang kurang optimal
 - c. Visi Perusahaan
 - d. Misi Perusahaan
2. Kondisi Eksternal
 - a. Kompetisi antar operator FWA
 - b. Regulasi

Terlihat banyak kendala untuk mengembangkan FWA Indosat di masa depan. Oleh karena itu perlu adanya tinjauan suatu cara untuk kelanjutan layanan FWA Indosat agar lebih kompetitif di masa yang akan datang mengingat teledensitas

telekomunikasi di Indonesia masih terbilang rendah sehingga peluang untuk menjangkau pelanggan FWA masih sangat besar. Diperlukan suatu kajian atau strategi untuk manajemen Indosat dalam mengembangkan layanan FWA guna dapat meningkatkan jumlah pelanggannya.

Kajian ini didasarkan pada analisa kondisi internal perusahaan dengan analisis SWOT dan kajian strategi bersaing layanan FWA Indosat agar jumlah pelanggan StarOne bisa lebih kompetitif.

1.2. IDENTIFIKASI MASALAH

Dari latar belakang, terlihat bahwa tantangan kompetisi FWA di Indonesia pada masa yang akan datang akan semakin berat bagi Indosat untuk mempertahankan kinerja keuangan yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan suatu cara atau strategi untuk meningkatkan jumlah pelanggan FWA Indosat dengan mengoptimalkan kapasitas yang ada. Melalui pemberian layanan komunikasi yang inovatif dan strategi yang tepat dapat diharapkan sebagai salah satu cara untuk mempertahankan angka pertumbuhan pelanggan. Selain itu, bisnis layanan FWA ini dipercaya akan menjadi bisnis masa depan yang dapat memberikan layanan yang mudah, cepat dan tentu saja lebih murah.

Dari identifikasi masalah, maka didapat rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana menganalisis lingkungan internal perusahaan dan pengaruhnya terhadap pertumbuhan pelanggan FWA Indosat
- b. Bagaimana mengidentifikasi pesaing dalam industri FWA, khususnya dalam hal perkembangan jumlah pelanggannya.
- c. Bagaimana menentukan strategi bersaing yang optimal untuk meningkatkan jumlah pelanggan FWA Indosat.
- d. Untuk mencari strategi yang dapat digunakan oleh StarOne, maka digunakan analisis SWOT, karena analisis ini untuk mengetahui kondisi internal suatu perusahaan sebelum menentukan strategi yang optimal dalam bersaing untuk meningkatkan jumlah pelanggannya.

1.3 BATASAN MASALAH

Ruang lingkup atau batasan dari tesis ini hanya menyangkut hal-hal berikut :

1. Penelitian ini tidak membahas proses pengembangan jaringan secara teknis.
2. Penelitian ini hanya menganalisis kondisi internal StarOne dan pengaruhnya terhadap pertumbuhan pelanggan.
3. Analisis dari penelitian ini tidak memakai metode lain selain metode SWOT.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini adalah mengusulkan strategi yang optimal bagi pengembangan layanan FWA Indosat khususnya untuk meningkatkan jumlah pelanggan.

Strategi ini kemudian akan menjadi rekomendasi yang ditujukan bagi manajemen Indosat dalam meningkatkan bisnis layanan FWA.

1.5 METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan dengan cara analisis deskriptif berdasarkan studi pustaka atau literatur-literatur, analisa kondisi internal eksternal perusahaan dengan memanfaatkan data-data primer dan sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber, pendekatan-pendekatan kualitatif akan dikombinasikan dengan kuantitatif untuk memperoleh strategi bersaing yang optimal yang diperlukan bagi peningkatan produk FWA Indosat.

1.5.1 Metode Pengumpulan Data

1.5.1.1 Data Primer

Data primer merupakan hasil diskusi dengan beberapa pihak di manajemen Indosat khususnya pada layanan FWA untuk memperoleh gambaran dari bisnis FWA serta beberapa praktisi pasar layanan FWA untuk melihat potret bisnis dari layanan tersebut.

1.5.1.2 Data sekunder

Data sekunder akan diperoleh dari :

a. **Data Internal Perusahaan.** Data internal perusahaan berupa data pertumbuhan pelanggan, pendapatan, *market share*, tingkat *churn rate* pada produk StarOne, laporan dan kajian internal, serta data aktifitas tim marketing. Data ini dibutuhkan untuk analisa dalam menentukan strategi menghadapi kompetitor, baik tarif ataupun program program inovatif yang akan diluncurkan

b. **Studi Pustaka.** Studi pustaka di lakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan pustaka ataupun literatur yang memuat teori, konsep yang berhubungan dengan analisis SWOT dan strategi bersaing yang sesuai dengan fokus penelitian ini.

1.5.2 Metode Analisis

Analisis dilakukan dengan menjabarkan seluruh kondisi yang ada saat ini terkait dengan pasar layanan FWA dimana Indosat berperan sebagai salah satu penyedia layanan tersebut dan mengeksplorasi peran serta posisi Indosat dalam bisnis layanan berbasis teknologi CDMA ini. Analisis akan dilakukan berdasarkan data-data primer dan sekunder yang diperoleh untuk melihat potret industri dengan menggunakan analisis SWOT serta teori-teori strategi bersaing yang cocok untuk Indosat dalam meningkatkan layanan FWAnya agar tidak tertinggal jauh dari kompetitor sejenis. Dari analisis ini diharapkan keluar suatu strategi yang optimal dalam bersaing dan meningkatkan jumlah pelanggannya agar lebih kompetitif.

1.6 KERANGKA PENULISAN

BAB 1. PENDAHULUAN

Berisi latar belakang, identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan metode penelitian pada tulisan ini.

BAB 2 PROFIL DAN POTENSI PELANGGAN FWA INDOSAT

Bab ini akan menjelaskan profil perusahaan Indosat khususnya untuk layanan FWA yang meliputi kondisi pasar layanan FWA ditinjau dari

berbagai dimensi, seperti market share, persaingan pasar sejenis, dan rencana pengembangan jaringan, persaingan pasar yang makin ketat. Berdasarkan teori-teori dan profil bisnis yang ada, selanjutnya dianalisa kelemahan dan kekuatan FWA Indosat dengan menggunakan analisis SWOT sehingga dapat disusun suatu strategi yang optimum dalam meningkatkan jumlah pelanggan FWA.

BAB 3. SWOT DAN STRATEGI BERSAING

Bab ini menguraikan konsep dan teori yang berhubungan dengan analisis SWOT sebagai alat yang digunakan dalam penelitian ini untuk menentukan strategi bersaing yang optimal dalam meningkatkan jumlah pelanggan FWA Indosat.

BAB 4 ANALISIS SWOT DAN PENENTUAN STRATEGI BERSAING

Bab ini merupakan uraian data-data internal dan eksternal FWA Indosat yang di tabulasikan ke dalam perhitungan atau analisis SWOT. Pada bab ini akan ditentukan kuadran dan matriks internal eksternal, serta analisis SWOT yang dilakukan untuk layanan FWA Indosat, dengan justifikasi manajemen. Dari hasil analisis SWOT tersebut dapat di hubungkan ke dalam suatu strategi bersaing yang optimal dalam meningkatkan jumlah pelanggan FWA Indosat.

BAB 5 KESIMPULAN.

Bab ini berisi kesimpulan dari keseluruhan penelitian.