

# BAB 1. PENDAHULUAN

## 1.1 LATAR BELAKANG

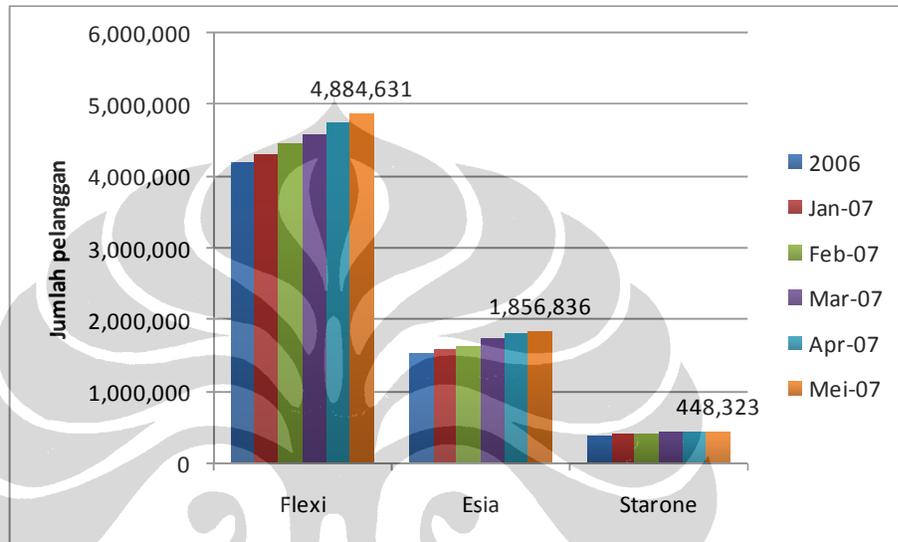
Indonesia mulai mengembangkan layanan telepon berbasis CDMA 2000-1X pada tahun 2002. Dimulai oleh PT Telkom dengan mengeluarkan produknya Flexi yang diberi lisensi sebagai penyelenggara jaringan tetap lokal nirkabel dengan mobilitas terbatas. Kemudian disusul dengan BakrieTel dengan produknya Esia, dan Indosat dengan Starone-nya.

Dalam waktu kurang dari 3 tahun Flexi telah mendapatkan 3,5 juta pelanggan. Selain itu operator CDMA lain seperti Mobile8, Bakrie dan Indosat juga mulai gencar memperebutkan pasar di Indonesia yang masih terbuka dan masih jauh dari titik jenuh [1], karena densitas telepon masih sekitar 19% dari total telepon tetap dan nirkabel. Untuk telepon tetap saat ini baru mencapai 7% dari total penduduk, dengan 8,7 juta telepon tetap kabel serta 10 juta telepon tetap nirkabel. Sebelumnya pasar yang diperebutkan oleh para operator CDMA adalah pasar di luar layanan seluler GSM yang telah lebih dulu ada. Dengan biaya yang lebih murah, para operator CDMA mempunyai daya saing yang kuat untuk merebut pasar ini. Dari sisi kualitas, layanan yang dapat disediakan oleh operator CDMA, seperti layanan komunikasi datanya tidak kalah apabila dibanding layanan operator GSM.

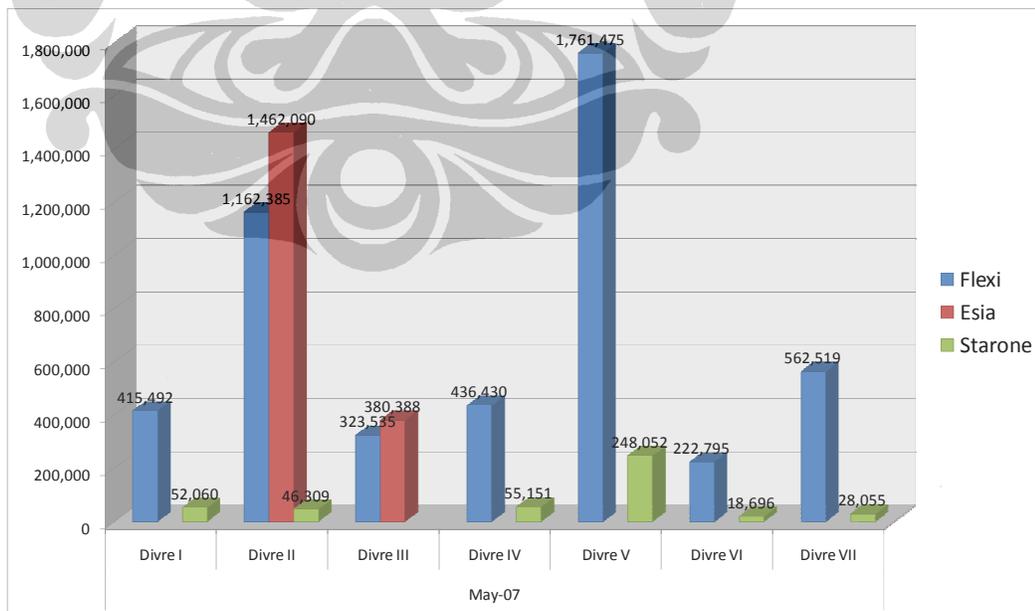
Untuk pasar FWA, Flexi masih dominan dengan meduduki 67,94% dari *market share* telepon tetap nirkabel disusul dengan BakrieTel 25,83% dan terakhir Indosat dengan 6.24% [2]. Pada Gambar 1.1 ditunjukkan pertumbuhan pelanggan dari masing-masing operator diatas, dimana pelanggan Flexi mendominasi dari seluruh pengguna telepon tetap nirkabel berbasis CDMA yang total seluruh pelanggannya mencapai lebih dari 7 juta.

Namun hal ini tidak menandakan bahwa Flexi telah memenangkan kompetisi dalam pasar FWA di Indonesia. Esia yang merupakan pesaing utama

bagi Telkom sebelumnya hanya memasarkan produknya di Jakarta, Banten dan Jawa Barat sekarang sudah melebarkannya sampai ke Jawa Tengah, Jawa Timur dan Sumatera. Pada Gambar 1.2 ditunjukkan bahwa untuk daerah Jakarta & Banten (Divre II) dan Jawa Barat (Divre III) pelanggan Esia mengungguli jumlah pelanggan Flexi di area itu.



**Gambar 1.1** Pertumbuhan Pelanggan [2]



**Gambar 1.2** Pelanggan FWA per area [1]

Di lain sisi Telkom dihadapkan pada kompetisi yang kuat dimana masing-masing operator menawarkan berbagai layanan mulai dari suara dan data, dan video dengan kualitas dan harga yang kompetitif. Selain itu banyak teknologi baru berbasis IP mulai bermunculan yang menawarkan kapasitas, ragam dan kualitas layanan telekomunikasi yang lebih sesuai dengan tuntutan pelanggan yang terus berkembang.

Melihat hal-hal tersebut Telkom dihadapkan pada kebutuhan untuk melakukan konvergensi dan mengoptimalkan network yang ada serta ekspansi trafik digital yang sangat cepat, seperti bertambahnya tuntutan mobilitas serta berbagai layanan multimedia baru. Untuk Telkom telah menetapkan *roadmap* telekomunikasi menuju NGN pada tahun 2010, dimana akan terjadi konvergensi dari sisi jaringan, kontrol, aplikasi dan layanan [3]. Semua layanan seperti suara, data dan video akan di-*deliver* dalam bentuk paket dalam suatu jaringan IP yang terintegrasi. Teknologi *softswitch* menjadi suatu solusi dalam peralihan jaringan konvensional ke NGN, yang memungkinkan masih digunakannya infrastruktur lama. Langkah tersebut merupakan langkah awal pemanfaatan jaringan yang ada hingga umur perangkat tersebut habis dan selanjutnya secara bertahap beralih ke infrastruktur NGN.

Saat ini Telkom Flexi, menggunakan jaringan yang konvensional berbasiskan *circuit switch*, dimana setiap komunikasi yang terjadi akan menduduki satu *dedicated channel*. Komunikasi memang terjadi secara *real time*, tetapi pengembangan infrastruktur jaringan seperti ini sangat mahal. Teknologi yang digunakan oleh Telkom Flexi juga merupakan *vendor-proprietary*, sehingga pengembangan layanan sangat tergantung pada vendor.

Pada tanggal 12 Desember 2006 terbit keputusan Menkominfo No. 181/KEP/M.KOMINFO/12/2006 tentang pengalokasian kanal pada pita frekuensi radio 800 MHz untuk penyelenggaraan jaringan tetap lokal tanpa kabel dengan mobilitas terbatas dan jaringan bergerak seluler [4]. Hal ini dilakukan karena pemerintah berusaha untuk memenuhi standar internasional industri dan sebagaimana yang direkomendasikan oleh ITU spektrum frekuensi 1900MHz hanya akan digunakan untuk jaringan IMT2000 atau 3G. Sebagai akibat dari keputusan Pemerintah tersebut untuk lisensi nasional Telkom Flexi akan

beroperasi di frekuensi 800 Mhz dengan kanal frekuensi 201, 242, 283. Akibatnya Telkom harus berpindah frekuensi dari 1900 MHz ke frekuensi 800 MHz untuk daerah Jakarta, Banten dan Jawa Barat dengan total pelanggan 1,3 juta. Untuk daerah diluar itu Telkom Flexi hanya berpindah kanal frekuensi dari 37, 78, 119 karena frekuensi yang digunakan sudah 800 MHz.

Dalam waktu kurang dari satu tahun Telkom Flexi harus sudah menyiapkan semua infrastruktur network yang diperlukan untuk peralihan frekuensi ke 800 MHz. Telkom kemudian dihadapkan pada dua pilihan: meneruskan pembiayaan jaringan dengan teknologi yang ada atau mulai mengoptimalkan aset yang ada dan berevolusi pada teknologi baru yang lebih menjanjikan dari sisi layanan dan efisien dari sisi biaya.

Sehingga dalam menghadapi migrasi frekuensi Telkom mulai mengimplementasikan *softswitch* untuk mengganti *switching* yang terdahulu yang berbasis *circuit*. Implementasi dilakukan dengan *phase-out* secara total mulai dari perangkat BSS hingga NSS. Banyak permasalahan yang akan dihadapi Telkom pasca migrasi frekuensi. Namun tetap diharapkan kualitas dan layanan tetap dijaga sehingga dampaknya tidak perlu dirasakan pelanggan. Selain itu Telkom dituntut untuk meningkatkan ARPU dan meminimalisasi biaya yang ditimbulkan.

Dengan adanya hal-hal yang telah disebutkan diatas sehingga pada tesis ini akan dianalisis potensi keunggulan kompetitif Telkom Flexi dengan melihat keuntungan dan peluang pasca migrasi frekuensi sehingga diharapkan Telkom dapat menyusun strategi yang terbaik dalam memenangkan kembali kompetisi untuk Jakarta, Banten, dan Jawa Barat.

## 1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Permasalahan yang timbul mendasari dibahasnya kajian ini adalah sebagai berikut :

- a. Dengan adanya regulasi pemerintah yang dituangkan dalam KM No. 162/KEP/M.KOMINFO/5/2007 tentang Pengalokasian Kanal pada pita frekuensi radio 800 MHz untuk penyelenggaraan jaringan tetap lokal nirkabel dengan mobilitas terbatas dan jaringan bergerak seluler. Telkom melakukan

*phase-out* perangkat mulai dari BSS sampai NSS dengan beralih dari teknologi *switching* konvensional ke *softswitch*.

- b. Besarnya biaya yang dikeluarkan untuk kompensasi penggantian terminal pelanggan, *upgrade* PRL, optimasi jaringan pasca migrasi frekuensi menyebabkan terganggunya kualitas dan layanan sehingga menimbulkan ketidaknyamanan pengguna sehingga berpotensi meningkatkan *churn* pelanggan.
- c. Kalahnya *market share* FWA Telkom Flexi untuk area Jakarta, Banten dan Jawa Barat dari Esia yang saat ini sudah meluaskannya ke Jawa Tengah, Jawa Timur dan Sumatera dan memiliki hampir setengah dari total jumlah pelanggan Flexi yang hampir ada di semua daerah.

Dengan identifikasi masalah diatas maka didapat rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana mengidentifikasi pesaing dalam industri.
- b. Bagaimana menganalisis lingkungan eksternal seperti pendatang baru, pembeli, produk atau jasa pengganti, penawaran pemasok, dan pesaing industri serta pengaruhnya terhadap bisnis yang dijalankan.
- c. Bagaimana menentukan alternatif strategi untuk memperbaiki positioning perusahaan dalam industri.

### **1.3 BATASAN MASALAH**

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

- a. Analisis hanya dilakukan untuk daerah Jakarta, Banten dan Jawa Barat karena ketiga daerah tersebut yang mengalami perubahan frekuensi dari 1900 Mhz ke 800 Mhz.
- 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 telepon bergerak nirkabel dan telepon tetap nirkabel.

## 1.4 TUJUAN KAJIAN

Tujuan yang ingin dicapai dari kajian ini adalah untuk menganalisis potensi keunggulan kompetitif Telkom Flexi sehingga dapat digunakan dalam penyusunan strategi bersaing yang unggul untuk memenangkan kembali kompetisi pasca migrasi frekuensi.

## 1.5 KERANGKA PENULISAN

- BAB I. PENDAHULUAN**  
Berisi latar belakang, identifikasi masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan dan metode penelitian pada tulisan ini.
- BAB II FLEXI DAN MIGRASI FREKUENSI**  
Berisi pemaparan tentang kondisi eksisting Telkom Flexi dan migrasi frekuensi.
- BAB III PORTER 5 *FORCES***  
Pada Bab ini akan dijelaskan mengenai model Porter 5 *Forces* beserta identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh dari masing-masing elemen dan teori mengenai analisis pesaing.
- BAB IV ANALISIS PORTER 5 *FORCES***  
Berisi analisis Porter 5 *Forces* pada industri telekomunikasi di Indonesia.
- BAB V POTENSI KEUNGGULAN KOMPETITIF TELKOM FLEXI**  
Pada Bab ini akan dilakukan analisis potensi keunggulan kompetitif Telkom Flexi pasca migrasi frekuensi.
- BAB VI KESIMPULAN**  
Bab ini merupakan penutup dari keseluruhan pembahasan.