



UNIVERSITAS INDONESIA

**STUDI KUALITAS LAYANAN MATRIX PT. INDOSAT
DAN MODEL BISNIS MENGHADAPI KOMPETISI**

TESIS

FRANS IMMANUEL
NPM : 0606003404

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM MAGISTER TEKNIK
JAKARTA
JULI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**STUDI KUALITAS LAYANAN MATRIX PT. INDOSAT
DAN MODEL BISNIS MENGHADAPI KOMPETISI**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Teknik


FRANS IMMANUEL

NPM : 0606003404

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK ELEKTRO
KEKHUSUSAN MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI
JAKARTA
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Frans Immanuel
NPM : 0606003404
Tanda Tangan : 
Tanggal : Juli 2009

PENGESAHAN

Tesis dengan judul :

**“STUDI KUALITAS LAYANAN MATRIX PT. INDOSAT
DAN MODEL BISNIS MENGHADAPI KOMPETISI”**

Dibuat untuk melengkapi persyaratan kurikulum program Magister Bidang Ilmu Teknik Universitas Indonesia guna memperoleh gelar Magister Teknik, pada Program Pascasarjana Program Studi Teknik Elektro.

Tesis ini dapat disetujui untuk diajukan dalam sidang ujian Tesis.

Jakarta, Juni 2009

Pembimbing,



Dr. Ir. Muhamad Asvial, M.Eng.

NIP : 132 094 574

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh : Frans Immanuel
Nama : Frans Immanuel
NPM : 0606003404
Program Studi : Magister Teknik
Judul Tesis : Studi Kualitas Layanan Matrix PT. Indosat
Dan Model Bisnis Menghadapi Kompetisi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Pasca Sarjana Teknik Elektro, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ir. Muhamad Asvial, M.Eng

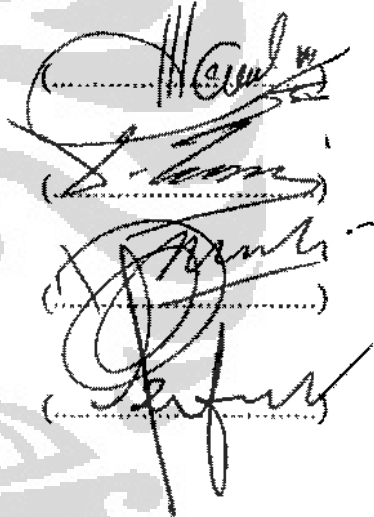
Penguji : Prof. Dr. Ir. Dadang Gunawan, M.Eng

Penguji : Ir. Djamhari Sirat, M.Sc., Ph.D

Penguji : Ir. Arifin Djauhari, MT

Ditetapkan di : JAKARTA

Tanggal : 6-JULI-2009



KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa , atas berkat dan rahmat yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul ” **Studi Kualitas Layanan Matrix PT. Indosat dan Model Bisnis menghadapi Kompetisi** ” terselesaikannya Tesis ini tidak dapat berdiri sendiri. Semuanya berkat doa restu dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Ir. Muhamad Asvial, M.Eng. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan serta masukan-masukan dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Ir. Djahhari Sirat, M.Sc., Ph.D selaku penasehat akademik.
3. Kedua orang tua saya, yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penyelesaian tesis ini.
4. Staff pengajar dan sekretariat UI Salemba yang telah memberikan info-info penting.
5. PT. Indosat yang telah memberikan data-data yang diperlukan sebagai substansi materi tesis ini.
6. Rekan-Rekan Mantel 2006.
7. Semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan Tesis ini.

Akhir kata, semoga Tuhan Y.ME memberikan limpahan anugrah bagi mereka semuanya, dan Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua kalangan.

Jakarta, Juli 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Frans Immanuel
NPM : 0606003404
Program Studi : Magister Teknik
Departemen : Teknik Elektro
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**STUDI KUALITAS LAYANAN MATRIX PT. INDOSAT
DAN MODEL BISNIS MENGHADAPI KOMPETISI**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : **JAKARTA**
Pada tanggal : **6-Juli-2009**

Yang menyatakan


(...FRANS IMMANUEL...)

ABSTRAK

Nama : Frans Immanuel
Program Studi : Pascasarjana Teknik Elektro, Manajemen Telekomunikasi
Judul : Studi Kualitas Layanan Matrix PT. Indosat dan Model Bisnis Menghadapi Kompetisi

PT. Indosat merupakan penyedia jasa dan jaringan pada telekomunikasi dimana konsentrasi pada bisnis jaringan dan telekomunikasi Matrix sebagai bisnis utama. Pada tahun mendatang, kompetisi bisnis jaringan dan telekomunikasi akan meningkat sangat cepat karena dikeluarkannya ijin operasi untuk penyedia baru dimana harga dan pelayanan spektrum kualitas jaringan dan telekomunikasi seperti kualitas selular, fixed data, fixed voice dan fitur yang ada akan menjadi aspek dalam kompetisi. Akibatnya bila tidak bisa bersaing, Indosat akan menghadapi resiko penurunan keuntungan rata-rata per pengguna (Average Revenue Per User / ARPU).

Tesis ini merupakan penelitian untuk menganalisis kualitas layanan Matrix jaringan selular dengan analisis SWOT dimana dari hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kualitas layanan serta model bisnis sehingga dapat meningkatkan keuntungan rata-rata per pengguna (ARPU).

Kata Kunci :
Kualitas layanan jaringan dan telekomunikasi, ARPU

ABSTRACT

Name : Frans Immanuel
Study Programme : Post Graduate of Electrical Engineering, speciality
Management of Telecommunication
Title : Study of Quality of Service (QoS) Matrix PT. Indosat
and Business Model to Anticipate Competition

PT. Indosat is a network and service provider in telecommunication, which concentrate on networking and telecommunication Matrix as main business. Within next years, competition of networking and telecommunication will increase rapidly due to the publishness of operation license for new provider which the price and spectrum networking and telecommunication quality of service such as quality of cellular, fixed data, fixed voice and available features will be the competition aspect. As an effect, if Matriks could not compete Indosat will face on the risk of Average Revenue Per User (ARPU) decreasing.

This thesis is a research to analyse Quality of Service (QoS) of Matrix cellular network by SWOT analysis where from the output of research can give recommendation to increase quality of service and the business model, so it can also increase the Average Revenue Per User (ARPU).

Key words :

QoS Telecommunication , Average Revenue Per User (ARPU)

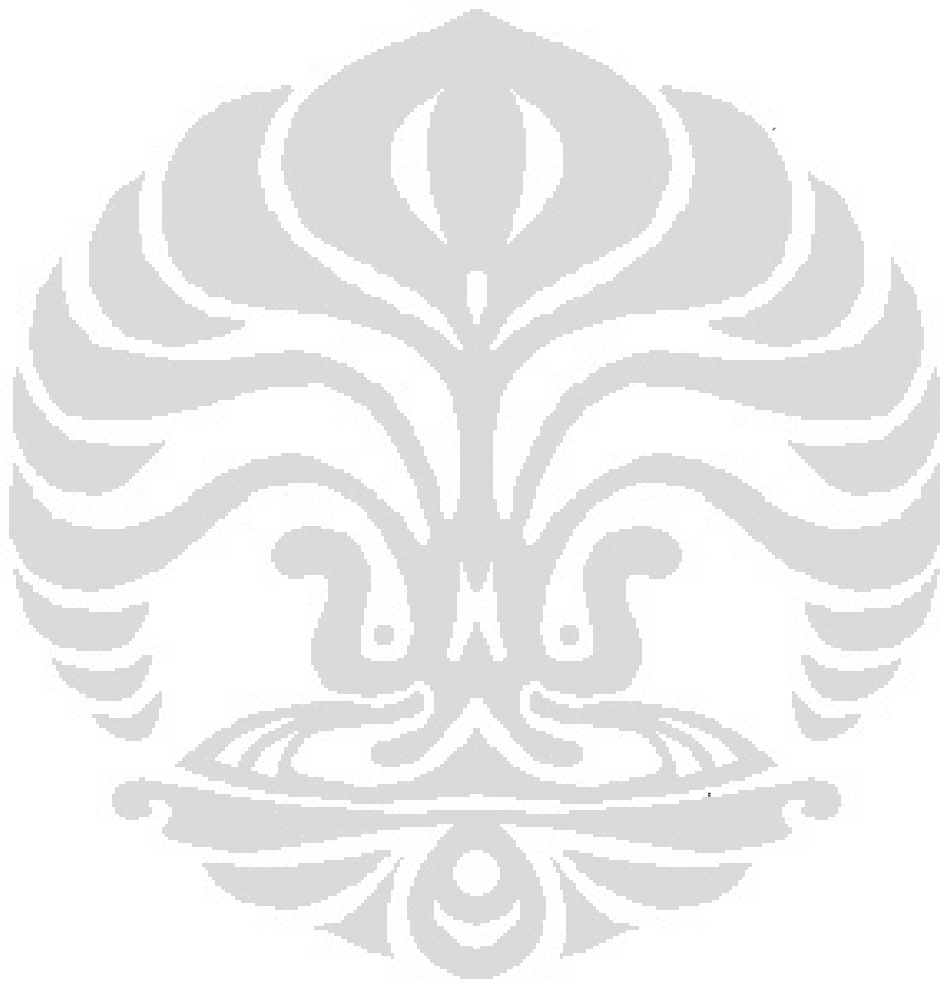
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBARAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBARAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Masalah Penelitian.....	3
1.3 Pembatasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Metode Penelitian.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB 2 TARGET BISNIS LAYANAN MATRIX PT. INDOSAT.....	6
2.1 Perkembangan Industri Telekomunikasi Nasional.....	6
2.2 Visi & Misi PT. Indosat.....	6
2.3 Pencapaian Bisnis PT. Indosat.....	7
2.4 Pendapatan Usaha PT. Indosat.....	7
2.5 Kinerja Matrix.....	8
2.6 Ikhtisar Operasional.....	9
2.7 Pencapaian Operator Telekomunikasi.....	10
2.8 Target Bisnis PT. Indosat.....	10
2.9 Standar Kualitas Layanan.....	12
2.10 Metodologi Penelitian.....	13
2.10.1 Analisa Kuadran SWOT.....	15
2.10.2 Matriks SWOT.....	21
2.10.3 Pendekatan Penelitian.....	22
2.10.4 Strategi terhadap kondisi WO.....	24
2.10.5 Strategi terhadap kondisi ST.....	25
2.10.6 Strategi terhadap kondisi WT.....	26
BAB 3 ANALISA DAN STRATEGI KUALITAS LAYANAN MATRIX INDOSAT.....	28
3.1 Kualitas Layanan Matrix.....	28
3.1.1 Spesifikasi Kualitas Layanan Matrix.....	30
3.1.2 Spesifikasi Kualitas Layanan Sambungan.....	31
3.1.3 Spesifikasi Kualitas Layanan Fitur.....	31
3.1.4 Kualitas Layanan Jaringan Personal Line.....	32
3.1.5 Kualitas Layanan Jaringan Corporate Line.....	36
3.1.6 Kualitas Layanan Pelanggan.....	38

3.1.7	Parameter Kualitas Layanan Jaringan.....	40
3.1.8	Parameter Kualitas Layanan Pelanggan.....	44
3.2	Analisa SWOT Kualitas Layanan.....	47
3.3	Startegi SWOT untuk Matrix Indosat.....	54
3.3.1	Strategi Memanfaatkan Kekuatan dan Peluang.....	57
3.3.2	Strategi Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang Indosat.....	59
3.3.3	Strategi Menggunakan Kekuatan dan Ancaman.....	60
3.3.4	Mengatasi Kelemahan dan Ancaman.....	62
BAB 4	MODEL BISNIS MATRIX.....	64
4.1	Konfigurasi Kompetisi Kualitas Layanan.....	64
4.1.1	Kompetisi Kualitas Layanan Jaringan.....	65
4.1.2	Kompetisi Kualitas Layanan Tarif.....	65
4.1.3	Kompetisi Kualitas Layanan Pelanggan.....	66
4.2	Strategi Kualitas Layanan Matrix.....	67
4.2.1	Strategi Kualitas Layanan Jaringan.....	67
4.2.2	Strategi Kualitas Layanan Pelanggan.....	68
4.3	Model Bisnis Menghadapi Kompetisi.....	68
BAB 5	KESIMPULAN.....	71
	DAFTAR REFERENSL.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Analisa Kuadran SWOT	16
Gambar 2.2. Matriks SWOT.....	22
Gambar 2.3. Alur pikir penelitian.....	27



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Data Perbandingan LIS dan IL : tahun 2003 hingga 2008.....	9
Tabel 2.2.	Target Bisnis PT. Indosat.....	10
Tabel 2.3.	Parameter QoS pada Modern Licensing.....	13
Tabel 2.4.	Keterangan tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan.....	19
Tabel 3.1.	Parameter QoS PT. Indosat.....	43
Tabel 3.2.	Parameter Kualitas Layanan Pelanggan Matrix Indosat.....	47
Tabel 3.3.	Analisis SWOT Matrix Indosat.....	50
Tabel 3.4.	Strategi Matriks untuk SWOT Matrix PT.Indosat.....	54
Tabel 4.1.	Proyeksi Perkembangan Akses Telematika di Indonesia.....	64
Tabel 4.2.	Jumlah Pelanggan Pascabayar Telepon Mobile tahun 2004 s/d Tahun 2008.....	66

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak 8 September 2000 pasar telekomunikasi telepon selular memasuki era baru, dimana berdasarkan Undang-Undang No 36/1999 tentang telekomunikasi dan PP Nomor 52 tahun 2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi, industri telekomunikasi tidak lagi menggunakan sistem monopoli, maupun sistem duopoli. Tetapi ditata dengan sistem kompetisi yang pada hakekatnya merupakan sistem anti monopoli dimana diberi kesempatan dan perlakuan yang sama kepada semua pihak yang memenuhi persyaratan sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi di Indonesia dengan demikian sejumlah pelaku baru masuk ke pasar yang akan menjadi kompetitor bagi penyelenggara jasa dan jaringan telekomunikasi lainnya.

Dengan aturan baru tersebut, PT. Indosat dan PT. Telkom tidak lagi mempunyai hak eksklusif. Mereka bebas bermain di segmen pasar yang selama ini dikuasainya. Artinya, Indosat berhak terjun ke bisnis sambungan domestik dan sebaliknya Telkom juga diizinkan menyelenggarakan SLI, demikian juga para penyelenggara jasa telekomunikasi lainnya yang memenuhi syarat dan diberi ijin oleh pemerintah sebagai kompetitor yang harus diperhitungkan.

Dengan aturan baru itu pula, mengharuskan PT. Indosat untuk mengembangkan bisnisnya dengan baik dan mempertahankan keberadaannya sebagai penyedia jaringan telekomunikasi di Indonesia dan di Asia Tenggara bahkan Asia sesuai visi dan misinya.

PT. Indosat sebagai penyelenggara jaringan dan jasa dapat menentukan biaya pulsa percakapan tanpa harus takut dengan perbandingan harga pulsa dengan operator lain, sehingga dapat menambah pendapatan usaha yang cukup signifikan. Fitur yang dimiliki saat ini juga dianggap suatu peluang karena pelanggan cukup puas dengan fitur yang dimiliki saat ini seperti fitur CLIP (*Calling Line Identification Presentation*) yang sangat berguna bagi pelanggan yang ingin mengetahui siapa yang menghubunginya, fitur nadasela berguna bagi pengguna sehingga ketika sedang menggunakan telepon kemudian ada penelpon lain yang mencoba menghubungi, penerima telepon akan segera mengetahui,

sehingga bisa menerima panggilan telepon baru bahkan bisa membuat penelpon terdahulu untuk menunggu.

Dari data laporan hasil kerja 9 bulan pada tahun 2008 (Nine Months 2008 results) yang diperoleh dari Indosat Presentation 9M-2008, Oktober 2008, dijelaskan bahwa tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Index*) terhadap produk dan fitur dari layanan Matrix dari Indosat mencapai angka 75 %, dan juga tingkat kesetiaan pelanggan (*Customer Loyalty Index*) terhadap produk dan fitur layanan Matrix dari Indosat mencapai angka 75 %. Tingkat ketidakpuasan pelanggan (*Customer Dissatisfaction Index*) terhadap produk dan fitur dari layanan Matriks yang dimiliki oleh Indosat cukup rendah, hanya mencapai angka 8 %. Berdasarkan data hasil survei yang diperoleh, tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Index*) terhadap produk dan fitur dari layanan Indosat mencapai 75 % dibandingkan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan fitur layanan SLI 001 dan SLI 008 yang hanya mencapai 55 % dan 42 %. Tingkat ketidakpuasan pelanggan (*Customer Dissatisfaction Index*) terhadap produk dan fitur layanan Indosat hanya 5 %, dan tingkat kesetiaan pelanggan (*Customer Loyalty Index*) terhadap produk dan fitur layanan Indosat mencapai 92 %. Ini berarti kesetiaan pelanggan untuk menggunakan layanan Indosat sangat tinggi.

Untuk tingkat kepuasan pelanggan terhadap harga dari layanan Indosat mencapai nilai tertinggi dengan 58 % dibandingkan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap harga dari layanan SLI 001 dan SLI 008. Hal ini berarti pelanggan cukup puas dengan harga yang dibebankan oleh layanan Indosat. Sedangkan tingkat ketidakpuasan pelanggan terhadap harga dari layanan Indosat mencapai 11 %. Tingkat kesetiaan pelanggan terhadap harga dari layanan Indosat juga sangat tinggi yaitu mencapai angka 90 %, yang berarti pelanggan setia terhadap harga yang dibebankan oleh Indosat.

Tingkat kepuasan pelanggan terhadap promosi yang diberikan oleh Indosat mencapai nilai 50 %, masih tertinggi dibanding dengan promosi yang diberikan oleh SLI 001 yang hanya 35 % dan SLI 008 yang hanya 32 %. Tingkat kesetiaan pelanggan terhadap promosi yang diberikan oleh Indosat juga mencapai 90 %. Adanya teknologi VoIP juga mendorong Indosat memberikan layanan Matrix

yang mampu memberikan layanan SLI dengan biaya yang jauh lebih murah dengan layanan SLI biasa.

Yang termasuk ancaman untuk layanan Matrix adalah : UU No.36 tahun 1999, munculnya operator telekomunikasi lain, penemuan teknologi VoIP (*Voice over IP*), persaingan di bidang jasa SLI, beberapa fitur yang masih terbatas, lambatnya perkembangan pasar. Dengan adanya UU No. 36 / 1999 ini juga, menyebabkan Indosat harus terus membenahi strategi bisnisnya untuk meraih pelanggan, terutama dari segi biaya percakapan yang merupakan faktor penting bagi pelanggan.

Merebaknya operator telekomunikasi di Indonesia juga merupakan suatu potensi ancaman terhadap Indosat. Lambatnya perkembangan pasar ditandai dengan menurunnya penetrasi pasar. Dan juga jumlah pelanggan mobile yang meningkat tajam karena kecenderungan perpindahan trafik dari fixed ke mobile. Hingga akhir 2008, perbandingan jumlah pelanggan antara telepon tetap dengan selular hampir 50 %.

Penemuan teknologi VoIP jelas cukup merugikan layanan Indosat terutama layanan SLI, karena dengan adanya teknologi VoIP, biaya untuk melakukan panggilan internasional lebih murah, karena hanya menggunakan saluran internet tidak membutuhkan biaya investasi yang besar.

Walaupun pada akhir tahun 2008 Indosat masih menguasai 52 % pangsa pasar, tetapi hal ini tetap menjadi ancaman bagi Indosat khususnya layanan Matrix, karena makin banyak penyelenggara jasa SLI yang akan muncul yang menyebabkan Matrix Indosat harus memperbaiki layanan SLI-nya sehingga tetap mendominasi pangsa pasar SLI.

1.2 Masalah Penelitian

Masalah Penelitian menitikberatkan pada kajian kualitas layanan jaringan selular Matrix PT. Indosat, dalam rangka kompetisi jaringan selular telekomunikasi yang mampu bersaing secara sehat dengan operator telekomunikasi lainnya di Indonesia, dengan definisi kompetisi jaringan yang sehat sebagaimana diatur oleh ketentuan peraturan perundang-undang tentang telekomunikasi, persaingan usaha dan perlindungan konsumen di Indonesia.

1.3 Pembatasan Masalah

Masalah yang akan dibahas dibatasi pada kualitas layanan jaringan dan layanan pelanggan Matrix PT. Indosat serta model bisnis menghadapi kompetisi.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai penelitian terkait dengan analisis kualitas layanan Matrix PT. Indosat dan upaya perbaikannya agar mampu bersaing secara sehat dengan para penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi lainnya, serta analisis model bisnis menghadapi kompetisi.

1.5 Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan metode deskriptif analitis, yaitu dengan cara memberikan gambaran terhadap permasalahan yang terkait dengan kualitas layanan Matrix PT. Indosat, merumuskan model dari kualitas layanan yang dapat ditetapkan agar terjadi perbaikan disisi end user service kualitas layanan yang diharapkan dan membandingkan dengan penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi yang telah berhasil dalam menerapkan bisnis telekomunikasi selular sehingga diharapkan bisnis selular Matrix PT. Indosat kondusif sebagai bisnis unggulan dalam penyelenggaraan jaringan dan jasa telekomunikasi di Indonesia.

1.6 Sistematika penulisan

Penulisan seminar ini terdiri dari :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Menjelaskan tentang latar belakang, masalah penelitian, pembatasan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 : TARGET BISNIS LAYANAN MATRIX PT. INDOSAT

Menjelaskan tentang pencapaian bisnis PT. Indosat, pendapatan usaha PT. Indosat, Kinerja Matrix, Ikhtisar operasional, Pencapaian operator telekomunikasi lain, Target layanan bisnis PT. Indosat dan Metodologi Penelitian.

**BAB 3 : ANALISA DAN STRATEGI KUALITAS LAYANAN
MATRIX INDOSAT**

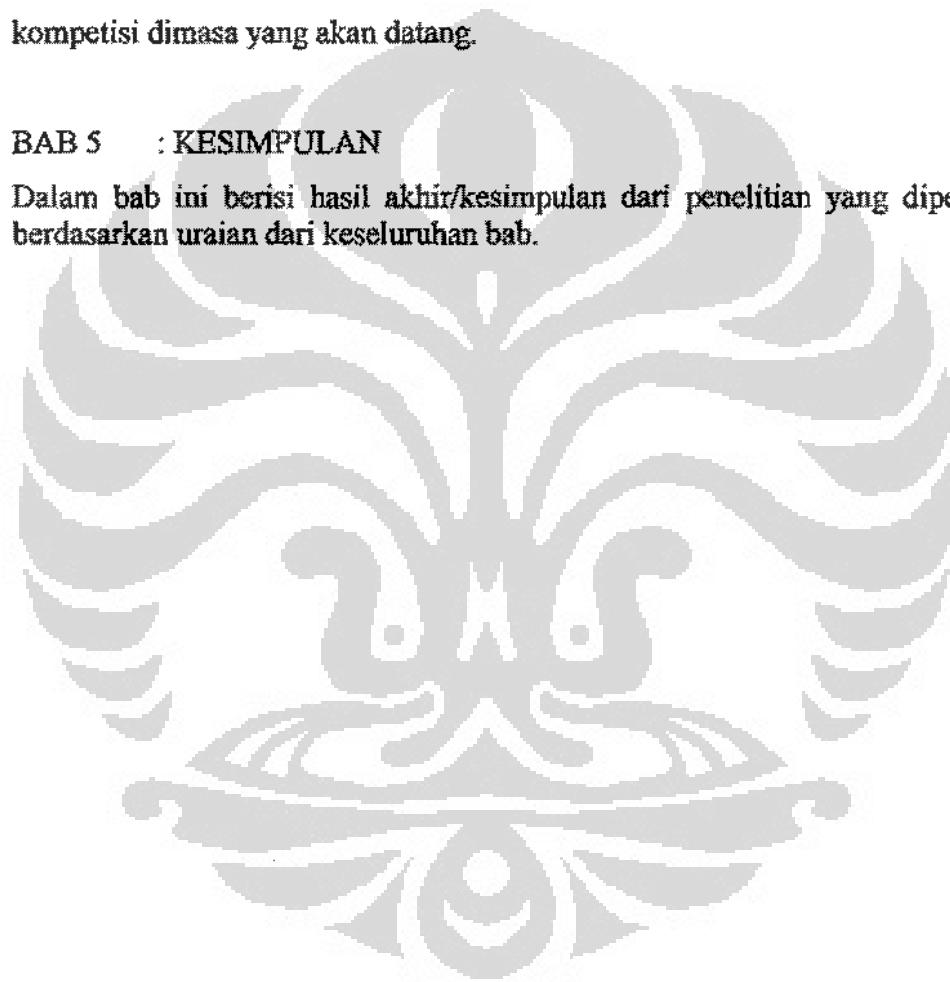
Menguraikan analisis dan strategi kualitas layanan matrix indosat dengan menggunakan analisis SWOT.

BAB 4 : MODEL BISNIS MATRIX

Menjelaskan analisis model bisnis layanan matrix indosat untuk menghadapi kompetisi dimasa yang akan datang.

BAB 5 : KESIMPULAN

Dalam bab ini berisi hasil akhir/kesimpulan dari penelitian yang diperoleh berdasarkan uraian dari keseluruhan bab.



BAB 2

TARGET BISNIS LAYANAN MATRIX PT. INDOSAT

2.1 Perkembangan Industri Telekomunikasi Nasional

Pemberlakuan UU No. 36/1999 tentang Telekomunikasi dan Peraturan Pemerintah No 52/2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi Indonesia terhitung sejak tanggal 8 September 2000 menandai dibukanya era baru sektor telekomunikasi di tanah air dengan semangat anti monopoli. Hak monopoli dan duopoli yang sebelumnya dinikmati PT. Telkom dan PT. Indosat sebagai penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi tetap sambungan lokal, Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ) dan Sambungan Langsung Internasional (SLI) telah berakhir dan undang-undang mengamanatkan memberi kesempatan dan perlakuan yang sama kepada semua pihak yang memenuhi persyaratan sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi di Indonesia. Hal ini berarti liberalisasi sektor telekomunikasi di Indonesia telah memasuki babak baru sehingga mengubah tatanan industri telekomunikasi nasional.

Perkembangan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal dan eksternal yang berpengaruh biasanya meliputi kondisi lingkungan strategis yang mempengaruhi perusahaan tersebut. Karenanya analisis mengenai kondisi internal dan eksternal merupakan hal yang cukup penting untuk menetapkan kebijakan, strategi dan program agar mampu merebut pangsa pasar dan mampu berkompetisi secara sehat termasuk perusahaan penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi di Indonesia.

2.2 Visi dan Misi PT. Indosat

Visi dari PT. Indosat yaitu untuk menjadi pemain telekomunikasi terbesar di kawasan regional. Untuk mewujudkan visi menjadi penyedia jaringan dan jasa telekomunikasi informasi dan komunikasi terkemuka di kawasan regional, PT. Indosat tengah melakukan proses transformasi menjadi operator yang berorientasi pada pelanggan dan mampu bersaing di pasar. PT. Indosat memahami bahwa diperlukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha, serta kemampuan memberikan layanan terbaik pada pelanggan untuk memenangkan persaingan.

Kecenderungan perkembangan dan perubahan besar dalam industri telekomunikasi dipicu oleh penurunan biaya transmisi dan *switching*, pergeseran teknologi ke arah *digital convergence*, perubahan nilai layanan yang mempengaruhi *interface* dan *content*, perubahan *programmable multi function* ke *programmable interfaces*, serta standarisasi *communication protocol*.

Misi PT. Indosat adalah memberikan pelayanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif. Indosat akan mengelola bisnis melalui praktik-praktik terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

2.3 Pencapaian Bisnis PT. Indosat

Perkembangan bisnis saat ini didominasi oleh adanya penetrasi dari selular. Sampai akhir bulan Oktober 2008 jumlah pelanggan selular diperkirakan akan mencapai 4,9 juta dengan market share 87 % Telkom, 10 % Esia, dan 3 % Matrix. Dibandingkan dengan kondisi bulan April 2008 (2,5 juta pelanggan) maka terjadi peningkatan hampir 97 %.

Dengan memperhatikan kondisi di atas maka terlihat bahwa driver peningkatan penetrasi selular Indosat adalah pada layanan Matrix. Dalam segmen bisnis selular, Telkom dan Bakrie Telecom cukup agresif dalam melakukan promosi layanan, sementara itu Indosat tidak terlalu agresif. Dampak dari promosi ini cukup berpengaruh terhadap peningkatan pelanggan, hanya saja tentunya perlu dibarengi upaya untuk mempertahankan agar tingkat *churn* yang mungkin terjadi tidak tinggi.

2.4 Pendapatan Usaha PT. Indosat

Pendapatan usaha PT. Indosat dari selular pada 31 Desember 2008 sebesar Rp. 14.571.000.000.000,- (Berdasarkan Laporan Keuangan Indosat 2008). Jumlah tersebut mengalami peningkatan dari Rp. 10.421.000.000.000,- pada 31 Desember 2007 dan Rp. 8.459.000.000.000,- pada 31 Desember 2006. Ini berarti terdapat peningkatan sebesar 28,5 % dari akhir tahun 2007 ke akhir tahun 2008.

Bidang interkoneksi memberikan pendapatan usaha untuk Indosat pada 31 Desember 2008 sebesar Rp. 7.742.000.000.000,-, sedangkan pada 31 Desember 2007 dan 31 Desember 2006 berturut-turut adalah Rp. 6.188.000.000.000,- dan Rp. 4.162.000.000.000,-.

Untuk pilar bisnis Data dan Internet, terjadi kenaikan yang signifikan yaitu pendapatan usaha pada 31 Desember 2008 sebesar Rp. 6.934.000.000.000,- dari Rp. 4.809.000.000.000,- pada 31 Desember 2007 dan Rp. 3.109.000.000.000,-.

Untuk pilar bisnis Jaringan mengalami penurunan pada 31 Desember 2008 dengan memberikan pendapatan usaha sebesar Rp. 587.000.000.000,- dari Rp. 654.000.000.000,- pada 31 Desember 2007 dan Rp. 518.000.000.000,- pada 31 Desember 2006.

2.5 Kinerja Matrix

Berdasarkan jumlah pelanggan Matrix pada 31 Desember 2008 mencapai 831.893, pada 31 Desember 2007 mencapai 654.000 dan 228.000 pada 31 Desember 2006. Jaringan selular mempunyai jumlah pelanggan pada 31 Desember 2008 sebanyak 3.241.000 naik drastis dari 745.000 pada akhir 2007 dan 37.000 pada akhir 2006. Jumlah pelanggan selular pada akhir tahun 2008 adalah 4.062.000 pelanggan, 1.429.000 pada akhir 2007 dan 265.000 pada akhir 2006.

Berdasarkan ARPU (*Average Revenue Per User*) atau perhitungan rata-rata pemakaian telepon per satuan sambungan telepon atau per unit dan dilihat berdasarkan rupiah, secara keseluruhan untuk Matrix pada akhir tahun 2008, sebesar Rp. 47.000,- pada akhir 2007 sebesar Rp. 60.000,- dan pada akhir 2006 sebesar Rp. 141.000,-.

Jaringan Matrix juga meningkat tajam pada akhir tahun 2007 dengan 1.136 unit BTS, meningkat dari hanya 396 unit BTS pada akhir tahun 2006. Sedangkan pada akhir tahun 2008 memiliki jaringan sebanyak 1.448 unit BTS.

Pada akhir tahun 2008, jumlah kota yang dilayani oleh Matrix sebanyak 231 kota, pada akhir 2007 sebanyak 192 kota, dan pada akhir 2006 hanya 38 kota. Hingga 30 Januari 2009, Matrix dapat melayani 236 kota dengan 1.505 BTS.

Dari data kinerja Matrix tahun 2006, 2007, dan 2008 tergambar capaian jumlah kota yang dilayani dengan jumlah BTS yang digelar akan menentukan

jumlah pelanggan yang akan menghasilkan kenaikan keuntungan yang akan diperoleh dari pelanggan.

2.6 Ikhtisar Operasional

Untuk sambungan tetap termasuk sambungan tetap nirkabel, sambungan terpasang (*Installed Line*) atau jumlah saluran telepon yang terpasang dan siap disambungkan ke pelanggan pada akhir 2008 mencapai 13.169.617, pada akhir 2007 sebanyak 11.667.927 dan akhir 2006 sebanyak 9.558.752. Sambungan pelanggan (*Line In Service*) adalah jumlah saluran telepon yang sudah terpasang ke pelanggan. Sambungan pelanggan pada akhir 2008 mencapai 12.333.541, pada akhir 2007 sebanyak 9.565.185 dan pada akhir 2006 sebanyak 8.071.325.

Total sambungan tetap kabel pada akhir 2008 adalah 8.686.131, pada akhir 2007 sebesar 8.559.350 dan pada akhir 2006 sebesar 8.214.328. Menurut info memo Januari tahun 2009, sambungan pelanggan (*Line In Service*) untuk sambungan tetap kabel adalah 8.691.000 meningkat 0,5 % daripada sambungan *Line In Service* pada Quarter ketiga tahun 2005 yaitu 8.651.000.

Sementara ARPU untuk sambungan tetap pada akhir 2008 sebesar Rp. 153.000,-, menurun dari Rp. 178.000,- pada akhir 2007 dan Rp. 164.000,- pada akhir 2006. Untuk densitas dihitung berdasarkan sambungan berbayar per 100 penduduk, pada akhir 2008 mencapai 5,2 pada akhir 2007 mencapai 4,1 dan pada akhir 2006 mencapai 3,5. Hingga 30 Januari 2009, tingkat penetrasi (*penetration rate*) untuk sambungan tetap kabel dan sambungan tetap tanpa kabel sebesar 4,95 % atau menurun 1,7 % dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu.

Berikut adalah data mengenai LIS (*Line In Service*) dan IL (*Installed Line*) dari tahun 2003 hingga 2008 berdasarkan area.

Tabel 2.1. Data Perbandingan LIS dan IL
tahun 2003 hingga 2008

Fixed Wire line Area	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Line in Service	5,553	7,219	7,750	8,214	8,559	8,686
Sumatra	897	1,007	1,116	1,206	1,251	1,247
Jakarta line, Bogor, Bekasi, Tangerang, Banten	2,412	2,633	2,823	2,931	3,002	2,979
Jawa Barat	640	645	673	727	766	799
Jawa Tengah	580	618	647	668	695	738
Jawa Timur	1,193	1,217	1,428	1,515	1,604	1,611

Kalimantan	303	320	342	411	397	415
Indonesia Timur	632	676	729	754	644	698
Installed line	7.568	8.055	8.401	8.783	9.197	9.496
Sumatra	1.028	1.123	1.194	1.262	1.312	1.331
Jakarta line, Bogor, Bekasi, Tangerang, Banten	2.777	2.942	3.086	3.196	3.239	3.304
Jawa Barat	715	706	725	776	806	865
Jawa Tengah	721	735	729	739	755	818
Jawa Timur	1.309	1.430	1.521	1.562	1.702	1.715
Kalimantan	361	853	371	417	450	467
Indonesia Timur	757	762	780	809	932	999

2.7 Pencapaian Operator Telekomunikasi Lain

Menurut *Corporate Presentation Indonesia Telecommunication 2008*, CAGR (*Compound Annual Grow Rates*) atau rata-rata pertumbuhan tahunan dari tahun 2003 hingga tahun 2008 untuk Matrix sebesar 10,65 % dan untuk selular sebesar 70 %. Sementara penetrasi pasar untuk Fixed Line sebesar 4 % dan penetrasi pasar untuk selular sebesar 18 %. Di tahun 2008 pertumbuhan pelanggan mobile tetap tinggi. Dari bulan Januari s.d Oktober 2005 pelanggan Telkomsel tumbuh sebesar 44 %, Indosat tumbuh sebesar 33 %, Excelcom tumbuh sebesar 53 %, Lippo Tel tumbuh sebesar 7 %, dan Mobile-8 tumbuh sebesar 212 %. Khusus untuk Mobile-8 pertumbuhan sebesar 212 % perlu dianalisa lebih lanjut hubungannya dengan pertumbuhan revenue. Secara industri jumlah pelanggan mobile tumbuh sebesar 43 % atau mencapai 43.275.901 pelanggan sampai akhir Oktober 2007.

2.8 Target bisnis PT. Indosat

Untuk empat tahun ke depan, PT. Indosat sudah menetapkan target bisnis sambungan tetap nirkabel, sambungan terpasang (*Instated Line*) dan sambungan pelanggan (*Line In Service*) sebagaimana tertera pada Tabel 2.2 berikut :

Tabel 2.2. Target Bisnis PT. Indosat

MATRIX AREA	2009	2010	2011	2012
Line in Service	8,991	9,190	9,310	9,433
Sumatra	1,291	1,319	1,336	1,354
Jakarta line, Bogor, Bekasi, Tangerang, Banten	3,083	3,151	3,192	3,235

Jawa Barat	327	846	857	868
Jawa Tengah	764	780	791	801
Jawa Timur	1,667	1,704	1,726	1,749
Kalimantan	429	439	445	450
Indonesia Timur	930	951	963	976
Installed Line				
(BTS Capacity)	9,983	10,285	10,347	10,514
Sumatra	1,393	1,428	1,450	1,474
Jakarta line, Bogor, Bekasi, Tangerang, Banten	3,453	3,544	3,600	3,658
Jawa Barat	905	928	943	958
Jawa Tengah	854	675	889	903
Jawa Timur	1,795	1,840	1,869	1,899
Kalimantan	488	500	508	517
Indonesia Timur	1,045	1,072	1,088	1,106
Installed Line				
(BTS Capacity)	9,042	11,556	14,340	17,300
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Sumatra	1,502	1,920	2,382	2,874
Jakarta line, Bogor, Bekasi, Tangerang, Banten	1,954	2,497	3,099	3,738
Jawa Barat	659	842	1,044	1,26
Jawa Tengah	989	1,264	1,569	1,893
Jawa Timur	2,663	3,403	4,223	5,094
Kalimantan	583	745	925	1,116
Indonesia Timur	692	885	1,098	1,325
Celluler	2009	2010	2011	2012
Subscribers	43,332	51,711	59,274	65,179
Capacity(BTS)	50,978	60,836	59,734	79,681

Dari tabel 2.2 tersebut dapat dilihat bahwa target *Line In Service* (LIS) untuk layanan Matrix di akhir tahun 2010 sebanyak 9.190.000 dari 8.991.000 pada 2009, yang berarti ditargetkan sebanyak 199.000 buah, di akhir tahun 2011 ditargetkan sebesar 9.310.000 bertambah hanya 120.000 dari akhir 2010, dan pada akhir 2012 ditargetkan 9.433.000 bertambah juga hanya 123.000 dari akhir 2011.

Dari data tersebut juga dapat terlihat jumlah LIS terbanyak terdapat di area Jakarta line, Bogor, Bekasi, Tangerang dan Banten dengan pencapaian sekitar

3.083.000 pada perkiraan akhir 2009, lalu 1.667.000 di area Jawa Timur. Sedangkan area Kalimantan mempunyai pencapaian LIS paling sedikit pada perkiraan akhir 2009 sebesar 429.000 buah saja.

Pada perkiraan 2012 area Jakarta line, Bogor, Bekasi, Tangerang dan Banten menargetkan memasang 3.235.000 LIS, dan yang terendah area Kalimantan menargetkan 450.000 buah LIS.

Lalu kita juga bisa melihat data *Installed Line* (IL) untuk layanan Matrix di akhir 2010 ditargetkan sebanyak 10.186.000, bertambah 248.000 dari perkiraan akhir 2009 sebesar 9.938.000 buah IL. Kemudian pada akhir 2012 ditargetkan 10.514.000 buah IL, dari 10.347.000 pada perkiraan akhir 2011. Hal ini berarti terdapat kenaikan hanya sebanyak 167.000 dari akhir 2011.

Dari data ini juga dapat terlihat bahwa target pemasangan LIS pada akhir 2009 sekitar 90 % dari jumlah IL pada tahun tersebut, dan pada akhir 2012 target pemasangan LIS juga sekitar 90 % dari jumlah IL yang terpasang pada tahun 2012 tersebut. Dari data ini juga terlihat bahwa target PT. Indosat sudah mengarah kepada pencapaian layanan Matrix dan pada akhir 2012 terlihat bahwa PT. Indosat menargetkan sebanyak 17.300.000 IL untuk layanan Matrix, juga untuk pemasangan LIS pada akhir 2011 ditargetkan 11.225.000 untuk Matrix. Dan pada akhir 2012 untuk layanan Matrix ditargetkan 14.019.000 buah LIS.

2.9 Standar Kualitas Layanan

Secara umum standar kualitas layanan sangat ditentukan oleh :

- 1) Kadar persepsi pelanggan yang menggunakan jasa layanan tersebut.
- 2) Kinerja penyedia layanan.
- 3) Keandalan dan Life time dari produk layanan yang diberikan.

Pada dasarnya pelanggan menginginkan produk yang memiliki karakteristik dengan parameter sebagai berikut :

1. Lebih cepat (*faster*), berkaitan dengan dimensi waktu yang menggambarkan kecepatan dan kemudahan serta kenyamanan untuk memperoleh, memiliki dan mempergunakan produk.

2. Lebih murah (*cheaper*), berkaitan dengan dimensi biaya yang menggambarkan harga beli, harga penggunaan dan harga pemeliharaan untuk tetap layak pakai.
3. Lebih baik (*better*), berkaitan dengan kualitas produk dibandingkan dengan barang yang sama dipasaran.

Parameter Kualitas Layanan sampai saat ini belum ditetapkan secara definitif oleh pihak yang berkompeten namun atas usulan penyelenggara, Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI) pada tahun 2005 telah menetapkan komitmen yang harus dipenuhi oleh *modern license* dan mengikat para penyelenggara terhadap parameter QoS yang diusulkan sebagaimana tertera pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Parameter QoS pada Modern Licensing

Parameter	Telkomsel (%)	Indosat (%)	XL (%)	HCPT (%)
Angka gangguan jaringan	0,34	1,5	2,5	1
Waktu penyelesaian gangguan	100	>78	98	99
Avaibility jaringan	99,7	97	97,5	99,995
Avaibility sentral	99,999	95	99	99
Avaibility transmisi	99,9999	90	98	99,995
Drop call	<2	1,5	4	<2
SCR	95,62	90	95	99
Penyelesaian pengaduan billing	99,99	90	95	99
Operator menjawab <15 detik	98	85	65	99

2.10 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian menggunakan SWOT Analisis yang dimulai dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Kekuatan dan kelemahan dapat dilihat dari dalam perusahaan (Internal perusahaan), sedangkan peluang dan ancaman dapat dilihat dari luar perusahaan (Eksternal perusahaan).

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan

keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dan pemasok, dan faktor-faktor lain.

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen. Keterampilan pemasaran dan citra merk dapat merupakan sumber kelemahan.

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Tujuan utama pengamatan lingkungan adalah melihat peluang baru. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau target yang diinginkan oleh perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

Suatu peluang bagi suatu perusahaan bisa saja merupakan suatu ancaman bagi perusahaan lain.

Matriks SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, dan merupakan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik di antara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalisir kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atau rancangan suatu strategi yang berhasil.

Matriks SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling umum adalah memanfaatkan sebagai kerangka acuan logis yang memberi pedoman pembahasan sistematis tentang situasi perusahaan dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan oleh

perusahaan. Sesuatu yang oleh seorang manajer dipandang sebagai peluang, mungkin dilihat oleh manajer lain sebagai ancaman. Penilaian yang berbeda di dalam perusahaan atau dalam sudut pandang yang berbeda. Yang penting adalah matriks SWOT yang dibuat dengan sistematis dapat digunakan untuk semua aspek situasi perusahaan.

2.10.1 Analisa Kuadran SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threat* (ancaman). Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor – faktor internal perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman adalah faktor – faktor luar yang akan berpengaruh kepada perusahaan.

Menurut Fredy Rangkuti dalam bukunya berjudul "Analisa Swot" yang diterbitkan oleh Gramedia tahun 1999, menegaskan bahwa, analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threats*) adalah suatu metoda analisa yang berguna untuk menganalisis situasi organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini berusaha untuk mengembangkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan – kelemahan dan ancaman – ancaman yang ada pada lingkungan internal (*looking in*), dengan kesempatan – kesempatan dan ancaman yang ada pada lingkungan eksternal (*looking out*). Pendekatan ini mengusulkan bahwa masalah utama yang dihadapi suatu organisasi dapat dianalisa dengan meneliti dari setiap faktor internal dan eksternal tersebut.

Untuk mengetahui dimana posisi suatu perusahaan atau organisasi berada. Apakah berada dalam posisi yang baik atau sebaliknya. Terdapat 4 kuadran SWOT untuk mengetahui dimana posisi perusahaan atau organisasi kini.

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus diperhitungkan dalam analisa kuadran SWOT. Dengan mengacu pada Gambar 2.1 dapat diketahui posisi perusahaan saat ini dan mengetahui langkah apa yang harus dilakukan oleh perusahaan atau organisasi.

Menurut Zeithml dan Bitter dalam bukunya "Manajemen Pemasaran; Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian" yang diterbitkan salemba empat Jakarta tahun 1995 menyatakan, hasil dari analisa kuadran membagi atribut

kedalam 4 kuadran. Masing - masing kuadran memiliki arti khusus dan memberikan arahan terhadap strategi yang dapat dilakukan.

1. Kuadran 1 :

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

2. Kuadran 2 :

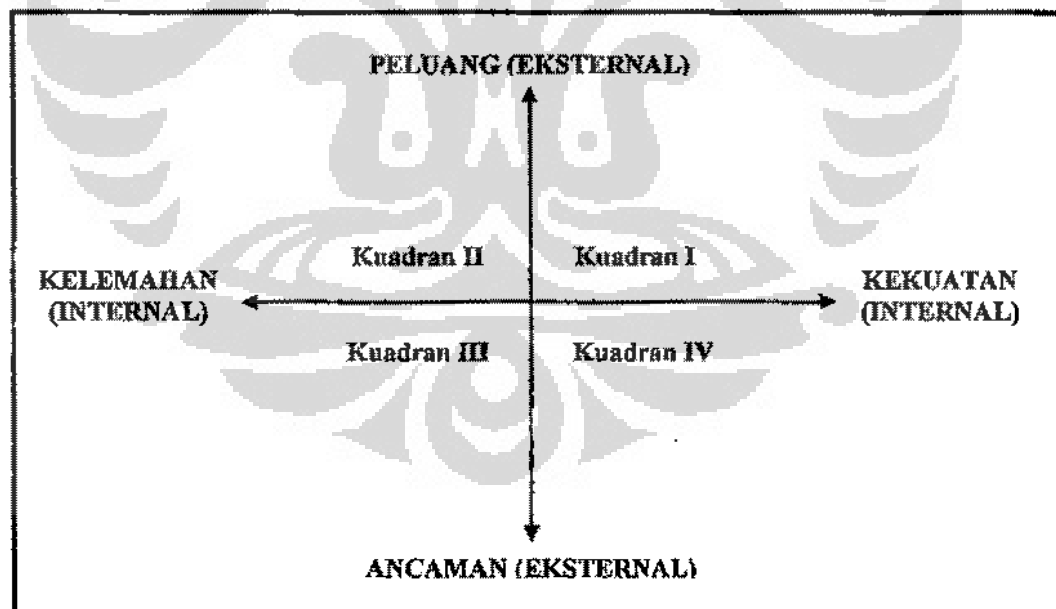
Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak dia menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal.

3. Kuadran 3 :

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

4. Kuadran 4 :

Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, namun memiliki kekuatan dari segi internal.



Gambar 2.1. Analisa Kuadran SWOT

Untuk mengetahui dimana posisi kuadran suatu perusahaan atau keadaan industri, diperlukan pengukuran antara faktor internal dan faktor eksternal,

sehingga diketahui di kuadran mana perusahaan atau kondisi perusahaan tersebut saat ini.

2.10.1.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Alat perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha dan matrik ini juga memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan diantara bidang - bidang ini. Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan Matrik EFI, jadi penampilan dari pendekatan ilmiah tidak harus diinterpretasikan, berarti ini merupakan teknik yang amat ampuh. Pemahaman mendalam mengenai faktor faktor yang dimasukkan lebih penting ketimbang angkanya sendiri. Matrik EFI dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut :

1. Tuliskan faktor-faktor sukses kritis seperti yang dikenali dalam proses audit-internal. Gunakan 5 sampai 10 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahan. Tuliskan kekuatan maupun kelemahan. Tuliskan kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Usahakan spesifik mungkin, gunakan persentase, rasio dan angka perbandingan.
2. Beri bobot dengan kisaran dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor itu. Faktor - faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor itu mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3) atau kekuatan utama (peringkat = 4).
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap variabel.
5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk organisasi.

Tidak peduli berapa banyak faktor yang dimasukkan dalam Matrik EFI, Jumlah faktor tidak memberi pengaruh pada rentang jumlah nilai yang dibobot karena bobot selalu berjumlah 1,0.

2.10.1.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matrik EFE :

1. Buat daftar faktor - faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Cari antara 5 hingga 10 faktor, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang dahulu kemudian ancaman. Usahakan sespesifik mungkin, gunakan presentase rasio dan angka perbandingan jika mungkin.
2. Beri bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut. Peluang sering mendapat bobot lebih besar ketimbang ancaman, tetapi ancaman dapat juga menerima bobot tinggi bila benar atau mengancam. Jumlah seluruh bobot yang diberikan pada faktor diatas harus sama dengan 1,0.
3. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kritis untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor ini, dengan catatan 4 = jawaban superior, 3 = jawaban diatas rata-rata, 2 = jawaban rata-rata, 1 = jawaban jelek.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang di bobot.
5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan nilai yang dibobot total bagi organisasi.

Tidak peduli berapa banyak faktor yang dimasukkan dalam Matrik EFE, Jumlah faktor tidak memberi pengaruh pada rentang jumlah nilai yang dibobot karena bobot selalu berjumlah 1,0.

2.10.1.3 Perhitungan Bobot dan Peringkat

Untuk perhitungan bobot dan peringkat pada matrik evaluasi internal dan eksternal. Seperti petunjuk diatas, untuk jumlah setiap matrik evaluasi internal maupun external tingkat bobot harus sama dengan 1,00, sementara untuk peringkat tidak ada aturan, pengisian bebas dari 1 hingga 4 dari yang tidak penting hingga sangat penting.

Matriks evaluasi internal terdiri dari dua bagian yaitu dimensi kekuatan dan kelemahan. Demikian juga dengan matrik evaluasi eksternal yang mempunyai 2 dimensi yaitu peluang dan ancaman.

Pada tesis ini, setiap dimensi dari matrik evaluasi internal maupun external dibagi menjadi 2 perhitungan yaitu :

1. 6 Tingkat Pengaruh (TP)
2. 4 Tingkat Kepentingan (TK)

Urutan untuk tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan :

Tabel 2.4. Keterangan tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan

TINGKAT PENGARUH	TINGKAT KEPETINGAN
STP = Sangat Tidak Berpengaruh	1 = Kurang Penting
TP = Tidak Berpengaruh	2 = Penting
KP = Kurang Berpengaruh	3 = Agak Penting
AP = Agak Berpengaruh	4 = Sangat Penting
P = Berpengaruh	
SP = Sangat Berpengaruh	

2.10.1.4 Menghitung Tingkat Pengaruh

Karena jumlah tingkat pengaruh harus sama dengan 1.00 untuk setiap matrik evaluasi. Maka bobot tingkat pengaruh tidak mesti sama. Tergantung oleh banyak jumlah variabel tingkat pengaruh yang dipilih. Sementara untuk tingkat kepentingan bebas memilih.

$$A (SP) + B (P) + C (AP) + D (KP) + E (TP) + F (STP) = 1,00 \quad (2.1)$$

Dimana :

A = Jumlah banyak SP dalam satu matrik evaluasi

- B** = Jumlah banyak P dalam satu matrik evaluasi
C = Jumlah banyak AP dalam satu matrik evaluasi
D = Jumlah banyak KP dalam satu matrik evaluasi
E = Jumlah banyak TP dalam satu matrik evaluasi
F = Jumlah banyak STP dalam satu matrik evaluasi
SP = Bobot nilai sangat berpengaruh
P = Bobot nilai berpengaruh
AP = Bobot nilai agak berpengaruh
KP = Bobot nilai kurang berpengaruh
TP = Bobot nilai tidak berpengaruh
STP = Bobot nilai sangat tidak berpengaruh

Agar mudah maka nilai ratio perbandingan antara SP hingga STP, dibuat sama dengan 2, sehingga

$$SP : P : AP : KP : TP : STP = 1 : 2 : 4 : 8 : 16 : 32 \quad (2.2)$$

Jika $SP = X$, maka :

$$P = \frac{1}{2}X \quad (2.3)$$

$$AP = \frac{1}{4}X \quad (2.4)$$

$$KP = \frac{1}{8}X \quad (2.5)$$

$$TP = \frac{1}{16}X \quad (2.6)$$

$$STP = \frac{1}{32}X \quad (2.7)$$

Sehingga :

$$A(1X) + B\left(\frac{1}{2}X\right) + C\left(\frac{1}{4}X\right) + D\left(\frac{1}{8}X\right) + E\left(\frac{1}{16}X\right) + F\left(\frac{1}{32}X\right) = 1$$

$$X = \frac{32}{32A + 16B + 8C + 4D + 2E + F} \quad (2.8)$$

$$X = SP \text{ (Sangat Berpengaruh)} \quad (2.9)$$

2.10.2 Matriks SWOT

Matriks ini merupakan alat pencocokan yang penting untuk mendapatkan strategi dalam mengembangkan perusahaan dari faktor internal dan eksternal diatas. Terdapat 4 strategi yaitu :

1. Strategi SO (*Strength – Opportunity*)
2. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*)
3. Strategi ST (*Strenght – Threat*)
4. Strategi WT (*Weakness – Threat*)

Mencocokkan faktor – faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian tersulit untuk mengembangkan matrik ini dan memerlukan penilaian yang baik dan disini tidak ada satupun kecocokan yang terbaik.

1. Strategi SO atau Strategi Kekuatan - Peluang, yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi WO atau Strategi Kelemahan - Peluang, yaitu bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang (eksternal) yang ada.
3. Strategi ST atau Strategi Kekuatan – Ancaman, yaitu menggunakan kekuatan perusahaan yang ada untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman (eksternal) yang terjadi.
4. Strategi WT atau strategi kelemahan – ancaman, yaitu merupakan taktik pertahanan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Misalnya, sebuah organisasi dihadapkan pada berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal. Faktanya, perusahaan itu mungkin harus berjuang agar dapat bertahan dengan melakukan merger, penghematan, dan lain lain.

Delapan langkah untuk menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut :

1. Mendatakan peluang eksternal perusahaan yang menentukan.
2. Mendatakan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
3. Mendatakan kekuatan internal perusahaan yang menentukan.
4. Mendatakan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.

5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT.

Tujuan dari setiap alat pencocokan adalah menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Oleh karena itu tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks ini akan dipilih untuk implementasi.

Faktor Eksternal	Faktor Internal	Kekuatan – S Faktor-Faktor Kekuatan	Kelemahan – W Faktor-Faktor Kelemahan
	Peluang – O Faktor-Faktor Peluang	Strategi – SO	Strategi – WO
	Ancaman – T Faktor-Faktor Ancaman	Strategi – ST	Strategi – WT

Gambar 2.2. Matriks SWOT

2.10.3 Pendekatan Penelitian

1. Mempertahankan posisi Matrix sebagai penguasa pasar

Untuk menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang, maka strategi pertama yang harus dijalankan oleh Indosat adalah dengan mempertahankan posisi sebagai penguasa pasar selular.

Walaupun Telkom saat ini masih menguasai pasar fixed wireline hampir 100 % (menurut Laporan Keuangan Telkom 2005), dan memperhitungkan

untuk menghadapi pesaing barunya yaitu Indosat. Meskipun dalam presentasi perusahaan yang disampaikan pada acara One Day Conference di Kuala Lumpur, Malaysia pada 1 Maret 2006, kedua perusahaan ini dikelompokkan sebagai penyelenggara utama jasa selular di Indonesia. Indosat harus konsisten mengembangkan produk I Phone di pulau Jawa dan membidik pasar perkantoran. Selain itu, cara lain yang harus ditempuh oleh Matrix Indosat dengan hadirnya sejumlah pesaing barunya antara lain dengan menambah fitur-fitur yang sudah ada, seperti : selective call forwarding, parallel ringing, selective ringing, auto call booking. Indosat mempunyai kebebasan untuk menentukan tarif percakapan tanpa harus takut untuk bersaing dengan pesaing lain yang menawarkan tarif percakapan yang lebih murah.

2. Memanfaatkan infrastruktur jaringan yang sudah ada untuk mempertahankan posisi penguasa pasar.

Indosat yang sudah berdiri memiliki jaringan di seluruh wilayah Indonesia. Untuk menggunakan kekuatan infrastruktur existing, Indosat dapat memanfaatkan infrastruktur jaringan yang sudah ada untuk menekan biaya operasional dalam membangun jaringan baru untuk memenuhi permintaan pasar dan untuk mempertahankan posisi penguasa pasar.

3. Mengembangkan dan menambah fitur yang sudah ada.

Dengan mengembangkan fitur yang sudah ada, akan menarik minat pengguna untuk menggunakan telepon Matriks dari Indosat. Karena dengan demikian, jika fitur yang dimiliki dikembangkan dan ditambah, maka akan menambah kepuasan pelanggan terhadap telepon Matriks yang dimiliki oleh Indosat. Maksud dikembangkan disini adalah mempromosikan atau mempublikasikan fitur yang sudah ada ke pelanggan, sehingga fitur-fitur yang sudah ada tersebut dapat digunakan secara maksimal. Sebagai contoh, banyak pelanggan yang tidak mengetahui adanya fitur lacak (Call Forwarding) apalagi mengaktifkannya. Dengan dipublikasikannya fitur-fitur tersebut kepada pelanggan, maka kepuasan pelanggan juga akan meningkat, sehingga pelanggan akan makin sering menggunakan layanan Matriks dari Indosat.

4. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas VoIP untuk mempertahankan posisi penguasa pasar Matriks.

Dengan mengembangkan dan meningkatkan kualitas VoIP yang diberikan oleh Indosat, maka mendorong masyarakat untuk menggunakan layanan VoIP yang dimiliki oleh Indosat. Dengan adanya teknologi VoIP, pelanggan mempunyai alternatif untuk melakukan panggilan internasional yang lebih murah. Dengan meningkatnya kualitas VoIP yang diberikan oleh Indosat, maka akan semakin banyak yang menggunakan layanan VoIP yang diberikan oleh Indosat. Hal ini sangat perlu di mana saat ini makin menjamur penyelenggara VoIP yang beredar di Indonesia.

5. Mengembangkan dan meningkatkan kualitas VoIP dengan memanfaatkan jaringan existing

Dengan memanfaatkan jaringan existing yang dimiliki Indosat, dapat meningkatkan kualitas VoIP yang diberikan oleh Indosat. Salah satunya dengan memanfaatkan jaringan backbone existing sehingga dapat mengefisienkan biaya operasional.

2.10.4 Strategi terhadap kondisi WO

Strategi terhadap kondisi WO, adalah :

1. Mencari cara dan komponen alternatif untuk membangun jaringan dengan biaya rendah.

Karena kelemahan Matrix adalah biaya investasi yang cukup tinggi, maka diperlukan strategi untuk meminimalkan kelemahan tersebut dan mengoptimalkan peluang yang dimiliki.

Strategi pertama yaitu dengan mencari cara dan komponen alternatif untuk membangun jaringan dengan biaya rendah. Contohnya adalah dengan mencari komponen lain yang lebih murah daripada komponen yang selama ini digunakan untuk membangun jaringan. Seperti penggunaan kabel serat optik yang secara keseluruhan dapat mengefisienkan biaya investasi daripada dengan menggunakan kabel tembaga. Salah satu aplikasi strategi ini adalah dengan menggunakan teknologi baru seperti CDMA yang tidak memerlukan biaya besar untuk membangun jaringannya.

2. Mengembangkan fitur dengan biaya rendah.

Untuk mengembangkan fitur yang dimiliki, maka strategi lain yang perlu dilakukan untuk mengoptimalkan peluang yang dimiliki adalah dengan mengembangkan fitur dengan biaya rendah.

2.10.5 Strategi terhadap kondisi ST

Strategi terhadap kondisi ST, adalah :

1. Memanfaatkan posisi sebagai pemimpin pasar.

Untuk mengatasi ancaman, strategi pertama yang menggunakan kekuatan adalah dengan memanfaatkan posisi sebagai penguasa pasar untuk memperkuat basis pelanggan. Dengan diberlakukannya Undang Undang No.36 tahun 1999, dinamika penyelenggaraan telekomunikasi selular meningkat dengan munculnya operator-operator baru namun demikian Matrix Indosat dapat memanfaatkan dan menggunakan serta memperkuat basis pelanggan yang sudah ada sebagai akses pelanggan Matrix Indosat.

2. Mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar untuk mengatasi ancaman merebaknya pesaing lain.

Strategi kedua untuk mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan adalah dengan mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar untuk mengatasi ancaman merebaknya pesaing lain. Adanya ancaman merebaknya pesaing lain harus diatasi dengan menggunakan kekuatan Indosat sebagai pemimpin pasar selular.

3. Meyakinkan pelanggan untuk menggunakan SLI dari Indosat untuk mengatasi ancaman teknologi VoIP.

Cara untuk meyakinkan pelanggan Indosat untuk menggunakan SLI dari Indosat adalah dengan memberikan bonus dan promosi tentang layanan SLI dari Indosat. Beberapa cara memberikan bonus dan promosi kepada pelanggan Indosat untuk layanan SLI ini seperti memberikan layanan pascabayar dan Prabayar, diskon pada waktu-waktu tertentu, meningkatkan kualitas layanan, menambah jumlah negara yang dapat dihubungi, memberikan diskon khusus kepada negara-negara yang kemungkinan akan sering dihubungi oleh pelanggan Indosat.

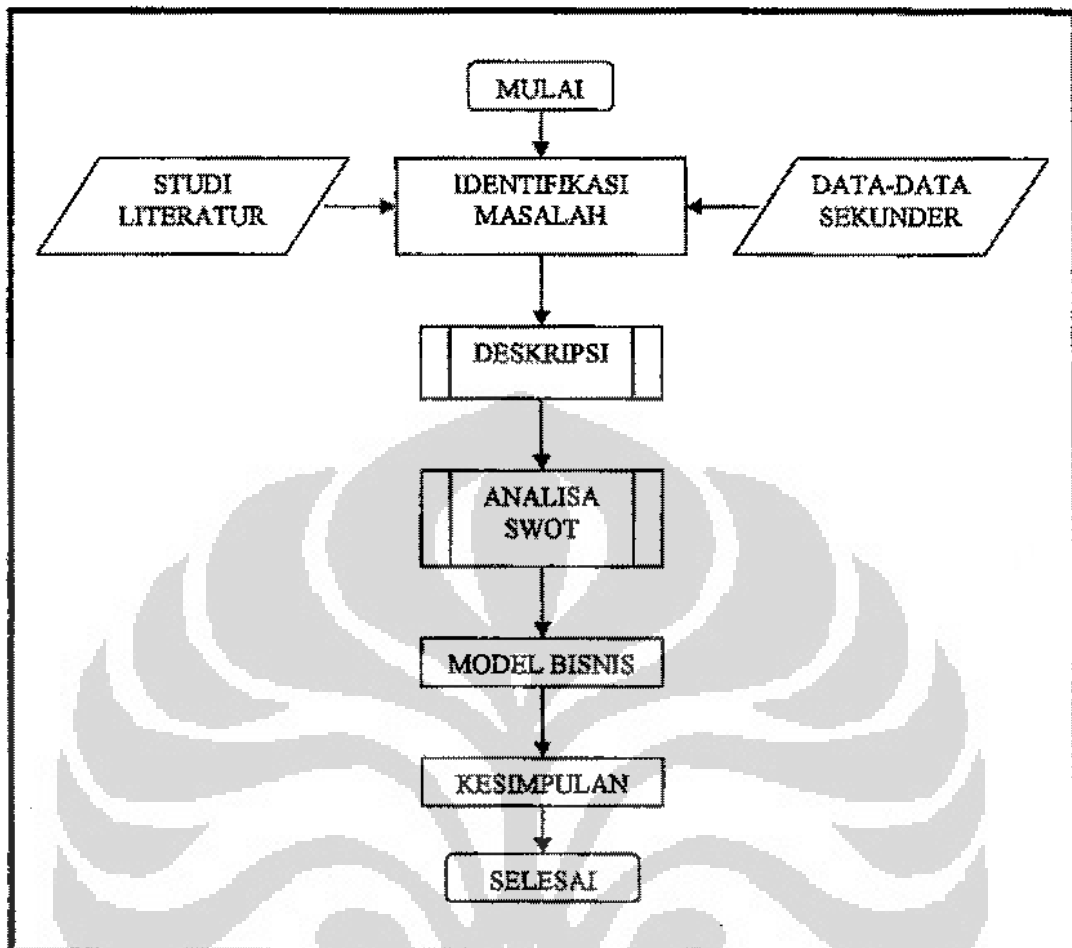
4. Memanfaatkan posisi sebagai pemimpin pasar selular untuk mengatasi ancaman persaingan jasa SLI.

Untuk mengatasi ancaman persaingan di bidang jasa SLI, maka Matrix Indosat harus memanfaatkan posisi sebagai pemimpin pasar selular. Dengan posisi sebagai pemimpin pasar selular, Indosat dapat menggunakan basis pelanggan yang dimilikinya untuk menggunakan jasa SLI yang diberikan oleh Indosat, yaitu Telekomunikasi SLI. Contohnya adalah dengan memberikan harga promosi kepada pelanggan Indosat untuk menggunakan layanan Telekomunikasi SLI.

2.10.6 Strategi terhadap kondisi WT

Strategi terhadap kondisi WT, adalah :

1. Menekan biaya operasional dan investasi.
Untuk meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman yang dihadapi, maka strategi yang harus dilakukan adalah menekan biaya operasional dan investasi dan mengoptimalkan kualitas serta layanan yang diberikan kepada pelanggan..
2. Mempertahankan posisi sebagai pemimpin selular utama.
Untuk mengungguli ancaman persaingan jasa khususnya jasa SLI, Matrix Indosat diharapkan mampu mempertahankan dan mengembangkan basis jaringan PT. Indosat sebagai akses jaringan Matrix.
3. Mengkaji secara berkelanjutan dan menetapkan strategi usaha unggulan berdasarkan analisa SWOT agar mampu berkompetisi dengan operator selular lain.



Gambar 2.3. Alur pikir penelitian

BAB 3

ANALISA DAN STRATEGI KUALITAS LAYANAN MATRIX INDOSAT

3.1 Kualitas Layanan Matrix

Transformasi bisnis Indosat menuju bisnis seluler dimulai pada tahun 1995. Saat itu, Indosat bersama-sama Telkom mendirikan Telkomsel. Selanjutnya digiring oleh kebijakan pemerintah untuk melakukan persaingan bebas, Indosat semakin memperkuat posisinya sebagai pemain di bisnis seluler dengan mendirikan Indosat Multi Media (IM3) – operator GSM1800 berlisensi Nasional. Selang setahun sejak IM3 berdiri, pada tahun 2001 Indosat mengakuisisi 75% saham Satelindo. Kedua perusahaan tersebut *merger* ke dalam Indosat pada akhir tahun 2003.

Dengan selesainya merger tersebut maka portfolio Indosat kini meliputi :

1. Layanan seluler – yang diwakili merk dagang Mentari, Matrix dan IM3 sebagai bisnis inti.
2. Layanan Multimedia, Komunikasi data dan Internet (MIDI) oleh Indosat M2 dan Lintasarta.
3. Layanan SLI 001 dan SLI 008
4. Layanan telepon tetap tanpa kabel – berbasis teknologi CDMA 200 1x – StarOne.

Dari fortfolio layanan selular Indosat yang diwakili merk dagang Mentari, Matrix dan IM3 sebagai bisnis inti, ditetapkan kualitas layanan yang merupakan keunggulan masing-masing merk dagang kartu pasca bayar tersebut sebagaimana ditetapkan corporate Indosat pada website Voice Solution Mei 2009 tentang "Cellular Voice Service" Kartu pasca bayar selular Indosat dengan standart Kualitas Layanan sebagai berikut :

- a. Menghasilkan suara yang jernih.
- b. Keberhasilan panggil yang tinggi.
- c. Memiliki cakupan yang luas.
- d. Mempunyai dukungan sinyal yang kuat.
- e. Memberikan tarif yang lebih hemat antar selular Indosat.

Kualitas layanan pada dasarnya mencakup bidang layanan (Service Fields) yang meliputi provisi dan persyaratan (Provision), operasional layanan (Operation), layanan pelanggan (Customer Service), penagihan (Billing) dan layanan lainnya yang berkaitan dengan layanan sebelumnya dalam cakupan pasar (Market Area) yang meliputi suara (Voice), data, akses internet (Internet Access) dan jaringan private / public (Private / public Networks) dimana masing-masing bidang layanan menetapkan kriteria kualitas layanan dan parameter sebagai berikut :

a. Provisi dan Persyaratan

1. Memiliki informasi awal yang diperlukan (Preliminary Information).
2. Mempunyai prosedur penyelesaian masalah secara efisien (Completion Efficiency).
3. Memiliki kepedulian kepada waktu yang ditetapkan (Respect of Alloted Time).
4. Kejelasan kontrak (Contract Clarity).
5. Kemudahan dan fleksibilitas (Contract Flexibility)

b. Operasional Jaringan (Operation)

1. Ketersediaan layanan jaringan (Service Availability).
2. Jangkauan jaringan bergerak (Coverage Mobile Network).
3. Perkiraan ketidak berhasilan panggilan (Unsuccessful Call Ratio).
4. Kecepatan pemasangan (Set-up Swiftness).
5. Tidak adanya pemutusan panggilan (Absence of Dropouts).
6. Kualitas percakapan ataupun data (Specch or data quality).
7. Rata-rata kepadatan panggilan (Flow rate or Transactions Time).
8. Pengamanan terhadap perubahan (Exchange Security).
9. Perlindungan Terminal (Terminal Protection).

c. Pelayanan Pelanggan (Customer Service)

1. Kecepatan layanan purna jual untuk menjawab panggilan (Swiftness of after-sales service to answer calls).
2. Kecepatan memperbaiki (Swiftness to repair).
3. Ketersediaan pelayanan operator (Availability of operator service).
4. Efisiensi dari saluran bantuan (Efficiency of help line).

5. Jumlah pelanggan untuk melaporkan gangguan (Number of call to report fault).
- d. Penagihan
 1. Akurasi jumlah tagihan dan tarif (Accuracy Counting and Tariff).
 2. Jumlah pengaduan (Number of Claims).
 - e. Pelayanan Lainnya
 1. Ketersediaan daftar pelayanan (Directory Service Availability).
 2. Waktu menanggapi / menjawab (Response Time).
 3. Keterkaitan dan kelengkapan jawaban (Relevance of the answer).
 - f. Parameter Kualitas Layanan (QoS Parameter)
 1. Kapasitas lebar pita (Bandwidth).
 2. Ketertundaan (Latency) waktu yang dibutuhkan untuk transmisi end-to-end elemen data tunggal dan variasi dalam ketertundaan (Jitter).
 3. Rata-rata yang hilang (Loss Rate) jumlah elemen data mana yang dapat hilang, turun ataupun dikirim kembali.

3.1.1 Spesifikasi Kualitas Layanan Matrix

Spesifikasi kualitas layanan Matrix sebagai kartu pasca bayar sampai saat ini banyak diminati dan dipakai kalangan profesional dan corporaten untuk berbagai keperluan bisnis dengan spesifikasi :

- a. Sim Card 64 Kb (GSM Phase 2 +).
- b. SMS memori 55 unit.
- c. Phone Book memori 250 unit (Extended hingga 500 unit).
- d. Menu Browser (Sim Tool Kit-STK).
- e. Fitur Voice dan Data (GPRS).
- f. Jangkauan Domestik dan Internasional.
- g. Dilengkapi Value Added Service, Mobile office, Mobile fax dan data, MMS, Instant Messaging, Mobile Banking, Conference Call, SLI, SLJJ, LBS.
- h. Interactive Voice Response via Call Center 222.

3.1.2 Spesifikasi Kualitas Layanan Sambungan

Spesifikasi kualitas layanan sambungan sebagai akses sambungan telepon untuk melakukan komunikasi melalui suara, data dan video untuk tujuan domestik maupun internasional. Layanan Matrix Indosat menggunakan infrastruktur jaringan existing Indosat sebagai backbone dengan layanan-layanan :

- a. Plain Old Telephone service sebagai layanan telepon Analog atau PSTN.
- b. Integrated Service Digital Network (ISDN) sebagai layanan multimedia meliputi suara, data dan video dengan kecepatan, kualitas dan kapasitas tinggi.
- c. Direct Inward Dialing / Direct Onward Dialing (DID/DOD) yaitu fasilitas layanan yang memungkinkan nomor telepon cabang di PBX dapat menghubungi atau dihubungi ke/dari luar PBX.
- d. Internet Instant yaitu layanan akses internet dial up Indos@met Instant dengan menggunakan kode akses 0809 99999
- e. Komunikasi Internasional (Flatcall 01016) yaitu layanan percakapan internasional murah menggunakan Indosat Flatcall 01016 dengan tarif flat dan kode akses 01016.

3.1.3 Spesifikasi Kualitas Layanan Fitur

Spesifikasi kualitas layanan fitur Matrix Indosat secara kuantitatif maupun kualitatif menggunakan fitur layanan jaringan yang dimiliki oleh corporate Indosat antara lain :

- a. Customer Line Identification Presentation (CLIP), fitur ini dapat menampilkan nomor telepon pemanggil sehingga dapat mengetahui identitas penelepon yang masuk.
- b. Calling Line Identification Restriction (CLIR), fitur yang memungkinkan nomor telepon tidak dapat dilacak (tidak tampil di display), meskipun nomor yang dipanggil sudah memiliki fasilitas CLIP.
- c. Call Forwarding, fitur ini dapat meneruskan panggilan ke nomor telepon lain pada kondisi : langsung diteruskan, tidak menjawab dan sibuk.
- d. Call Waiting, fitur ini dapat meneruskan panggilan lain yang sedang menunggu masuk.

- e. Quick Dialing, fitur yang memungkinkan untuk melakukan panggilan secara cepat, cukup dengan menekan satu atau dua tombol saja (memori tersimpan sentral).
- f. Three Party, fitur yang memungkinkan untuk melakukan komunikasi dengan dua pengguna telepon lain dalam waktu yang bersamaan sehingga membentuk konferensi kecil.
- g. Line Hunting Group, fitur yang menggabungkan beberapa saluran menjadi satu group dengan satu nomor hunting, dimana semua panggilan akan disambungkan ke saluran yang tidak digunakan (idle) secara otomatis.
- h. Parallel Ringing, fitur yang memungkinkan dua telepon dengan nomor yang berbeda dapat berdering secara bersamaan untuk sebuah panggilan yang ditujukan pada salah satu dari nomor tersebut.
- i. Selective Ringing, fitur ini dapat mengetahui identitas penelepon dari dering suara yang masuk.
- j. Wake Up Call, fitur yang memungkinkan pelanggan dapat membuat alarm yang beroperasi selama 24 jam dan dapat dialihkan setiap saat.
- k. Call Baring, fitur yang memungkinkan pelanggan untuk melindungi line telepon dari pemakaian yang tidak diinginkan.

3.1.4 Kualitas Layanan Jaringan Personal Line

Untuk Personal Line tersedia 3 layanan utama yaitu :

1. Matrix Indosat SLI
2. Matrix Indosat Lokal
3. Matrix Indosat SLJJ

3.1.4.1 Matrix Indosat SLI

Matrix Indosat SLI (Sambungan Langsung Internasional) adalah panggilan telepon Internasional Direct Dialing (*IDD*). Dimana nomor telepon pemanggil dan nomor telepon yang dipanggil berbeda wilayah negara. Untuk melakukan panggilan Internasional umumnya pemanggil menekan kode negara. Untuk fasilitas ini dikenakan biaya cuma Rp 5/detik. Untuk menggunakan fasilitas ini pakai Flat call 01016.

Secara lengkap, cara penggunaannya sebagai berikut :

Tekan 01016 + kode negara + kode area + nomor tujuan

Contoh penggunaan :

Untuk melakukan panggilan ke negara Singapura dengan fasilitas Indosat Flat call 01016 + 65 + 1 + 3456789.

3.1.4.2 Matrix Indosat Lokal

Matrix Indosat Lokal adalah layanan komunikasi telepon antar pelanggan dalam jarak di bawah 30 km atau di dalam satu wilayah lokal. Pada umumnya, lokasi tersebut masih dalam satu area pelayanan, misalnya 021 untuk Jakarta. Pelanggan yang berada di Jakarta Utara melakukan panggilan lokal kepada pelanggan yang berada di Jakarta Selatan, tetapi pelanggan di Cibubur dengan kode 021 sudah tidak melakukan panggilan lokal kepada pelanggan di Bogor dengan kode area 0251. Matrix Indosat sebagai akses Indosat Lokal ini memiliki beberapa fitur, yaitu :

a.) *Call waiting / nada sela*

Call waiting / nada sela adalah fitur dari Indosat Lokal yang digunakan Matrix Indosat ketika terjadi satu hubungan telepon lalu ada panggilan lain ke nomor yang sedang melakukan hubungan telepon tersebut. Nada sela akan membuat sipemanggil baru masuk ke dalam antrian dan akan memberi tahu berupa bunyi yang berulang ke nomor yang dituju bahwa sedang ada panggilan lain yang sedang menunggu dalam antrian. Nada pemberitahuan akan berhenti berbunyi jika panggilan baru tersebut diangkat atau didiamkan selama beberapa waktu dan diputuskan secara otomatis oleh jaringan.

Fitur ini sangat berguna sehingga si pemanggil baru dapat menunggu ketika menghubungi seseorang yang sedang melakukan hubungan telepon dan juga kepada nomor yang dituju sehingga ia dapat mengetahui bahwa sedang ada panggilan yang menunggu di dalam antrian.

b.) *Call forwarding / lacak*

Call forwarding / lacak adalah fitur dari Indosat Lokal yang digunakan Matrix Indosat untuk mengalihkan suatu panggilan ketika nomor yang dituju tidak

angkat. Nomor tujuan pengalihan dimasukan oleh pengguna nomor tersebut ketika mengaktifkan fitur ini.

Fitur ini sangat berguna ketika salah satu nomor dari orang yang akan dihubungi tidak diangkat dan akan secara otomatis akan mengalihkannya ke nomor lain yang sudah dimasukan sebelumnya.

c.) *Hotline / andara*

Hotline adalah sebuah nomor yang dikhususkan untuk menerima semua panggilan masuk. Perlu dilihat bahwa nomor hotline ini hanya bisa digunakan untuk menerima panggilan. Biasanya nomor hotline digunakan untuk memberitahukan nomor yang dapat dihubungi tanpa memberitahu nomor asli, atau dengan kata lain menyembunyikan nomor asli dari si penerima telepon.

Fitur hotline ini bisa sangat berguna bagi para pejabat, artis atau perorangan lainnya yang hendak merahasiakan nomor teleponnya tetapi tetap dapat dihubungi.

d.) *Three party / Trimitra*

Three party / Trimitra adalah fitur yang memungkinkan terjadinya hubungan telekomunikasi antara 3 pihak dalam waktu bersamaan. Hubungan ini terjadi dengan cara pemanggil pertama menghubungi nomor kedua sampai terjadi hubungan telekomunikasi, lalu salah satu dari mereka menghubungi nomor lain yang akan menjadi pihak ketiga dalam hubungan telekomunikasi tersebut.

Biasanya fitur ini digunakan jika pembicaraan yang dianggap perlu untuk diketahui atau didengarkan oleh pihak ketiga, seperti dalam sebuah rapat. Atau bisa saja digunakan untuk pembicaraan yang tidak resmi seperti pembicaraan antara keluarga atau antar sesama teman.

e.) *Abbreviated dialing / Sandinada*

Abbreviated dialing adalah melakukan panggilan baru dengan hanya menekan satu angka. Nomor tersebut sudah disimpan sebelumnya, sehingga jika ingin menghubungi nomor tersebut, cukup hanya dengan menekan tombol angka

pada pesawat telepon di mana pelanggan menyimpan nomor yang akan dihubungi tersebut.

f.) *Hunting*

Hunting adalah sebuah atau beberapa nomor yang dapat menerima semua panggilan masuk dan kemudian akan diteruskan melalui jaringan PABX. Nomor *Hunting* biasanya digunakan untuk pelanggan yang memiliki beberapa saluran telepon.

Dengan menggunakan fitur ini, pelanggan cukup memiliki satu atau beberapa nomor yang dapat dihubungi, tetapi kemudian dapat diteruskan ke saluran lain dengan menggunakan PABX.

g.) *Calling Line Identification Presentation (CLIP)*

Fitur ini digunakan untuk mengidentifikasi nomor pemanggil. Sayangnya fitur ini masih tergantung dari lokasi pelanggan Matrix Indosat dan juga tentunya terminal telepon yang digunakan.

Fitur ini sangat berguna ketika sering ada panggilan tidak dikenal yang dilakukan oleh orang yang tidak bertanggung jawab, sehingga nomor tersebut dapat dicatat atau diidentifikasi. Dengan adanya fitur ini, pelanggan bisa menerima telepon dari nomor yang sudah diketahui.

h.) *Voice Mailbox / Matrix Indosat Memo*

Fitur ini adalah fitur yang cukup menarik karena sipemanggil dapat menyimpan pesan ketika orang yang dituju tidak mengangkat panggilan teleponnya.

Fitur ini sangat berguna ketika pelanggan sedang tidak berada di rumah, sedangkan ada orang yang menghubungi pelanggan. Dengan fitur ini, sipenelepon dapat menyimpan pesannya dan dapat didengarkan pada saat sudah tiba di rumah. Fitur ini sangat efektif digunakan oleh orang-orang yang sangat sibuk sehingga jarang berada di rumah sementara tidak ada orang lain di rumah, seperti pada pelanggan di kota-kota besar yang sangat sibuk dan tinggal sendiri.

i.) *Tele Info*

Fitur *Tele Info* adalah fitur Indosat Lokal yang digunakan Matrix Indosat dimana pelanggan dapat mendapat informasi tertentu hanya dengan menghubungi nomor tertentu, misalnya 108 untuk informasi nomor telepon, 111 untuk tagihan Matrix Indosat.

j.) *Matrix Indosat SMS*

Matrix Indosat SMS merupakan salah satu fitur yang juga ditunggu-tunggu oleh pelanggan karena dengan adanya fitur ini, dapat mengurangi tagihan pulsa telepon dengan cukup mengirimkan pesan singkat saja.

Hal ini juga menguntungkan pihak operator karena mengurangi antrian telepon. Sayangnya fitur ini juga tergantung dari pesawat telepon yang digunakan, apakah sudah bisa mengirimkan SMS atau tidak.

3.1.4.3 Matrix Indosat SLJJ (Sambungan Langsung Jarak Jauh)

Matrix Indosat SLJJ Merupakan layanan telekomunikasi antar pelanggan dalam satu negara. Di Indonesia, hubungan ini dilakukan antar pelanggan dengan nomor kode area yang berbeda.

Contohnya pelanggan di Jakarta dengan kode area 021 melakukan hubungan SLJJ dengan menghubungi pelanggan lain di Bandung dengan kode area 022 atau ke Surabaya dengan kode area 031.

Untuk pentarifan, dibagi menjadi 3 zone tariff menurut jarak. Untuk Zone 1 dengan jarak 30-200 Km, Zone 2 dengan 200-500 Km, dan Zone 3 lebih dari 500 Km. Ini berarti bahwa pelanggan yang berada di Sumatra akan dikenakan tariff yang sama jika ia menghubungi pelanggan di Sulawesi dan jika ia menghubungi pelanggan di Papua, karena sama-sama berada di Zone 3.

3.1.5 Kualitas Layanan Jaringan Corporate Line

Layanan Matrix Phone untuk Corporate Line mempunyai perbedaan dengan layanan Matrix Phone untuk Personal Line. Hal ini dikarenakan perbedaan fungsinya yaitu Matriks Phone untuk *Corporate Line* ditujukan untuk kepentingan kantor atau bisnis, sedangkan Matriks Phone untuk Personal Line ditujukan untuk

hubungan telekomunikasi yang bersifat pribadi. Untuk Corporate Line, Matrix Indosat memberikan layanan berupa Indosat SLI, Indosat Lokal, Indosat SLJJ.

3.1.5.1 Matrix Indosat SLI (Sambungan Langsung Internasional)

Matrix Indosat SLI (Sambungan Langsung Internasional) adalah panggilan telepon International Direct Dialing (IDD) dimana nomor telepon pemanggil dan nomor telepon yang dipanggil berbeda wilayah negara. Untuk melakukan panggilan Internasional umumnya pemanggil harus menekan kode Negara. Untuk fasilitas ini tidak dikenakan biaya aktivasi. Untuk menggunakan fasilitas ini cukup menggunakan kode 008 di depan kode Negara yang dituju.

Matrix Indosat SLI untuk korporat pada dasarnya tidak berbeda dengan Indosat SLI untuk personal. Perbedaannya hanya menyangkut penggunaan dari fasilitas Indosat SLI ini. Untuk *corporate line*, tentunya fasilitas ini digunakan untuk kepentingan bisnis dan perusahaan, misalnya menghubungi partner / rekan, pelanggan atau *principal* yang berada di luar negeri.

3.1.5.2 Matrix Indosat Lokal

Matrix Indosat Lokal adalah layanan komunikasi telepon antar pelanggan dalam jarak di bawah 30 km atau dalam satu wilayah lokal. Pada umumnya, lokasi tersebut masih dalam satu area pelayanan, misalnya 021 untuk Jakarta. Indosat lokal untuk korporat juga tidak berbeda dengan indosat lokal untuk personal. Hanya pada Matrix Indosat Lokal untuk korporat, ada tambahan fitur, yaitu : do not disturb dan wake up call.

3.1.5.3 Matrix Indosat SLJJ

Matrix Indosat SLJJ (Sambungan langsung Jarak jauh) merupakan layanan telekomunikasi antar pelanggan dalam satu Negara. Di Indonesia hubungan ini dilakukan antara pelanggan dengan nomor kode area yang berbeda.

Contohnya pelanggan di Jakarta dengan kode area 021 melakukan hubungan SLJJ dengan menghubungi pelanggan lain di Bandung dengan kode area 022 atau Surabaya dengan kode area 031.

Untuk pentarifan di bagi menjadi 3 zone tariff menurut jarak. Untuk Zone 1 dengan jarak 30 – 200 Km, Zone 2 dengan 200 – 500 Km, dan Zone 3 dengan jarak lebih dari 500 km.

3.1.6 Kualitas Layanan Pelanggan

Kualitas layanan pelanggan merupakan standar kualitas layanan. Konsumen sebagai pelanggan jasa telekomunikasi sebagaimana diatur dalam UU No.36/1999 dan PP No.52/2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi Indonesia sehingga kompetisi kualitas layanan dapat terwujud sebagaimana yang diamanatkan undang undang tentang persaingan usaha dan undang undang perlindungan konsumen yang diratifikasi dan berlaku secara nasional, regional maupun internasional. Kualitas layanan pelanggan yang terkandung dalam standar kualitas layanan pelanggan pada aspek yang berkaitan dengan kepentingan pengguna.

3.1.6.1 Kualitas Layanan Pembelian Sim card Matrix

Layanan pembelian sim card Matrix Indosat pada dasarnya dilakukan di galeri-galeri Indosat baik di gedung perkantoran maupun di pusat pertokoan, salah satu galeri indosat yaitu di gedung sarinah.

Pada umumnya calon pelanggan maupun pelanggan Matrix Indosat adalah masyarakat yang membutuhkan kualitas layanan pasca bayar yang nyaman dalam penggunaan dan pasti serta terukur dalam penghitungan pemakaian maupun pembayaran layanan yang digunakan. Galeri penjualan simcard Matrix yang ditempatkan dan diawasi oleh petugas Matrix harus siap dalam pelayanan pembeli dalam pengertian tersedia simcard Matrix yang dicari pelanggan serta berbagai alternatif nomor simcard Matrix yang akan dipilih dan dibeli pelanggan.

3.1.6.2 Kualitas Layanan Registrasi Pengguna dan Nomor Matrix

Layanan registrasi pengguna dan nomor Matrix pilihan yang telah dibeli oleh pelanggan sebaiknya dilayani langsung oleh tenaga yang terampil dan mampu melayani kebutuhan tersebut secara maksimal yang diukur dalam kepatutan waktu sehingga pelanggan merasa dilayani sebagai pelanggan utama yang mendapat prioritas pelayanan.

3.1.6.3 Kualitas Layanan Pengaktifan Nomor Matrix

Layanan pengaktifan nomor Matrix yang baru diregistrasi harus diprioritaskan layanannya sampai aktif dan pengaktifan nomor Matrix yang telah diregistrasikan tersebut harus ditangani oleh tenaga terampil yang mampu melayani kebutuhan pengaktifan ini secara terukur dalam penghitungan waktu yang dapat memberi kesan bahwa kualitas layanan jaringan dapat dipercayai sebagai jaringan yang berkualitas dan memiliki akses dengan jaringan pelanggan yang ada pada galeri penjualan.

3.1.6.4 Kualitas Layanan Penagihan Pembayaran

Layanan penagihan pembayaran pemakaian jasa harus transparan pada lembar tagihan dengan nilai nominal tagihan, rincian pemakaian jasa dan tarif serta jumlah tagihan pembayaran yang pada akhirnya diukur dengan tingkat kepercayaan pelanggan yang menggunakan jasa layanan tersebut.

3.1.6.5 Kualitas Layanan Pembayaran Tagihan

Layanan pembayaran tagihan perlu diberi alternatif pembayaran melalui jaringan ATM bersama atau transfer ke rekening yang ditetapkan sebagai penerima tagihan pembayaran pengguna jasa Matrix dengan catatan jumlah penerimaan yang ditagih dicantumkan kecukupan dan kekurangan maupun kelebihan tagihan pada lembar tagihan pembayaran bulan berikutnya yang dapat diukur dan dilihat dengan nyata akurasi nominal jumlah dan rincian tagihan yang dibayar.

3.1.6.6 Kualitas Layanan Klaim Tagihan Pembayaran

Layanan klaim tagihan pembayaran yang tidak dapat diterima oleh pelanggan perlu mendapat prioritas pelayanan sebab pada umumnya para pelanggan adalah masyarakat kelas menengah keatas atau masyarakat yang membutuhkan layanan yang pasti dan nyaman sehingga apabila ada hal-hal yang berkaitan dengan nominal tagihan yang tidak dapat diterima pelanggan harus dibuktikan secara transparan, termasuk nilai nominal yang secara teknis belum dipahami oleh pelanggan, jangan dibiarkan berkembang menjadi polemik yang

berkepanjangan hal ini harus terukur dalam dimensi waktu penyelesaian klaim tagihan pembayaran yang harus ditetapkan.

3.1.6.7 Kualitas Layanan Klaim Bonus dan Hadiah Undian

Layanan klaim yang diajukan pelanggan Matrix Indosat berkaitan dengan bonus yang dijanjikan maupun hadiah undian yang dipromosikan pada periode tertentu harus ditangani dan dipenuhi secara konsisten apabila klaim tersebut tidak memenuhi kriteria dan persyaratan maupun periode yang berkaitan dengan bonus dan hadiah undian agar dilayani sesuai komitmen dan norma yang menjadi bagian dari persyaratan dan prioritas yang ditetapkan secara terukur dan tenggang waktu yang ditetapkan.

3.1.6.8 Kualitas Layanan Pengakhiran Pemakaian Simcard Matrix

Layanan pengakhiran pemakaian simcard nomor Matrix secara sementara atau pengakhiran untuk selamanya perlu diatur dan mendapat perhatian maupun penanganan secara proporsional dan profesional, sehingga layanan purna jual dapat dinikmati pelanggan baik sementara maupun seterusnya yang akan memberi image layanan purna jual yang prima.

3.1.7 Parameter Kualitas Layanan Jaringan

Parameter kualitas layanan jaringan merupakan rincian terukur dari standar kualitas pelayanan jasa telekomunikasi yang ditetapkan regulator dalam hal ini Pemerintah Republik Indonesia berdasarkan UU No.36/1999 dan PP No.52/2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi yang secara operasional ditetapkan berdasarkan peraturan Menkominfo dan ketentuan peraturan pelaksanaan yang ditetapkan oleh Dirjen telekomunikasi.

Standar kualitas pelayanan jasa telekomunikasi yang memuat parameter kualitas layanan jaringan secara struktural dan fungsional diawasi oleh jajaran Direktorat Jendral Pos dan Telekomunikasi dan Badan Regulasi Telekomunikasi, sementara aspek yuridisnya diawasi oleh aparat pengawas teknis jaringan Ditjen Postel yang telah memiliki legitimasi penyidik pegawai negeri sipil bersama sama dengan penyidik Polri dan aparat penegak hukum lainnya.

Parameter kualitas layanan jaringan Matrix Indosat untuk memberikan jaminan kepada pengguna yang pada umumnya adalah perusahaan, corporate atau perorangan masyarakat menengah keatas agar dapat dilayani menggunakan dan mengakses jasa telekomunikasi yang diperlukan secara efektif dan efisien khususnya layanan ketersambungan sebagaimana diatur dalam ketentuan peraturan perundang undangan dan ketersediaan jasa layanan yang dipromosikan dan disepakati antara Matrix Indosat dengan pengguna jasa Matrix.

Ketersediaan jasa layanan Matrix Indosat sebagaimana ketentuan peraturan perundang undangan yang ditetapkan BRTI sebagai amanat undang undang No.36/1999 tentang telekomunikasi dan peraturan pemerintah No.52 tahun 2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi serta peraturan menteri dan surat keputusan menteri dan dirjen pos dan telekomunikasi yang berkaitan dan mengatur langsung tentang standar kualitas layanan jasa telekomunikasi antara lain layanan ketersediaan jaringan dan layanan interkoneksi serta layanan ketersambungan.

3.1.7.1 Kualitas Layanan Originasi

Kualitas layanan originasi merupakan kualitas layanan pembangkitan panggilan yang berasal dari penyelenggara / pengguna tertentu kepada penyelenggara / pengguna lain. Antara lain :

- a. Layanan originasi lokal, yaitu pembangkitan panggilan oleh penyelenggara / pengguna jaringan asal dimana titik area pembebanan yang sama dengan area pembebanan penyelenggara / pengguna tujuan.
- b. Layanan originasi jarak jauh, yaitu pembangkitan panggilan oleh penyelenggara / pengguna jaringan dimana titik pembebanan berada pada area pembebanan penyelenggara / pengguna tujuan.
- c. Layanan originasi internasional, yaitu pembangkitan panggilan yang berasal dari penyelenggara / pengguna jaringan asal dengan menggunakan kode akses milik penyelenggara jasa teleponi dasar sambungan internasional.
- d. Layanan originasi bergerak selular, yaitu pembangkitan panggilan yang berasal dari penyelenggara / pengguna jaringan bergerak kepada penyelenggara / pengguna tujuan.

- e. Layana originasi bergerak satelit, yaitu pembangkitan panggilan yang berasal dari penyelenggara jaringan bergerak satelit kepada penyelenggara / pengguna tujuan.

3.1.7.2 Kualitas Layanan Transit

Kualitas layanan transit merupakan kualitas layanan penyediaan jaringan atau elemen jaringan untuk keperluan penyaluran panggilan interkoneksi dari penyelenggara / pengguna asal kepada penyelenggara / pengguna tujuan panggil yang terdiri dari :

- a. Layanan transit lokal, yaitu layanan transit dengan menggunakan satu (1) sentral atau trunk.
- b. Layanan transit jarak jauh, yaitu layanan transit dengan menggunakan 1 (satu) atau lebih sentral atau trunk dengan jaringan transmisi milik penyelenggara jaringan tetap jarak jauh.

4.1.7.3 Kualitas Layanan Terminasi

Kualitas layanan terminasi merupakan kualitas pengakhiran layanan dari penyelenggara asal kepada penyelenggara / pengguna tujuan dimana pengakhiran panggilan dapat dilakukan oleh penyelenggara / pengguna jaringan tetap lokal, bergerak selular atau bergerak satelit, antara lain :

- a. Layanan terminasi lokal, yaitu pengakhiran panggilan oleh penyelenggara / pengguna tujuan dimana titik area pembebanan yang sama dengan area penyelenggara asal.
- b. Layanan terminasi jarak jauh, yaitu pengakhiran panggilan dimana titik area pembebanan berbeda dengan area pembebanan penyelenggara tujuan.
- c. Layanan terminasi internasional, yaitu pengakhiran panggilan jasa teleponi dasar sambungan internasional.
- d. Layanan terminasi bergerak selular, yaitu pengakhiran panggilan oleh penyelenggara jaringan bergerak selular.
- e. Layanan terminasi bergerak satelit, yaitu pengakhiran panggilan oleh penyelenggara jaringan satelit.

3.1.7.4 Parameter Kualitas Layanan

Dalam uraian standar kualitas layanan secara umum ditentukan oleh persepsi pengguna jasa layanan, kinerja penyedia layanan dan kualitas produk layanan yang diberikan. Pada dasarnya pelanggan dalam hal ini pengguna jasa menginginkan produk yang memiliki karakteristik dengan parameter yang terukur dan memiliki nilai lebih apabila dibandingkan dengan produk jasa lainnya dengan komponen parameter : lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*) dan lebih baik (*better*).

Parameter kualitas jaringan secara terukur belum ditetapkan oleh pemerintah maupun BRTI walaupun secara normatip telah dimuat dalam berbagai regulasi yang ditetapkan antara lain parameter kualitas layanan penyelenggara berdasarkan usulan penyelenggara. Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia (BRTI) pada tahun 2005, telah ditetapkan parameter kualitas layanan yang harus dipenuhi dan mengikat para penyelenggara jasa telekomunikasi sebagaimana tergambar pada bab 2 tabel 2.3, dimana parameter yang ditetapkan untuk empat (4) penyelenggara jasa telekomunikasi berbeda satu dengan yang lain dan untuk Indosat sebagai corporate dari Matrix ditetapkan sebagai berikut :

Tabel 3.1. Parameter QoS PT. Indosat

Parameter	PT. INDOSAT (%)
Angka Gangguan Jaringan	1,5
Waktu Penyelesaian Gangguan	> 78
Avaibility Jaringan	97
Avaibility Sentral	95
Avaibility Transmisi	90
Drop Call	1,5
SCR	90
Penyelesaian Pengaduan Billing	90
Operator Menjawab; < 15 detik	85

Titi Andriani, SE dalam tulisannya tentang Standar Kualitas Pelayanan Jasa Telekomunikasi Selular di Indonesia pada website Indosat, April 2008 menyatakan bahwa didalam telekomunikasi, kualitas layanan suara (voice) paling tidak dinilai oleh dua pengukuran yaitu *Grade of Service (GoS)* dan *Quality of Service (QoS)*. QoS merupakan sebuah mekanisme untuk mengontrol reliabilitas dan usabilitas suatu jaringan telekomunikasi, sementara GoS adalah probabilitas panggilan ditolak (diblok) selama jam sibuk, dengan demikian para penyelenggara / operator telekomunikasi harus mematuhi dan melaksanakan ketentuan dan peraturan pemerintah agar terjamin standar kualitas layanan jaringan, kenyamanan pelanggan dengan memperhatikan keluhan serta secepatnya mengatasi keluhan sesuai standart parameter yang ditetapkan.

3.1.8 Parameter Kualitas Layanan Pelanggan

Parameter kualitas layanan pelanggan merupakan rincian terukur dari standar kualitas layanan. Konsumen sebagai pelanggan jasa telekomunikasi sebagaimana diatur dalam UU No.36/1999 dan PP No.52/2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi Indonesia sehingga kompetisi kualitas layanan dapat terwujud sebagaimana yang diamanatkan undang undang tentang persaingan usaha dan undang undang perlindungan konsumen yang diratifikasi dan berlaku secara nasional, regional maupun internasional. Parameter kualitas layanan pelanggan yang terkandung dalam standar kualitas pelanggan pada aspek yang berkaitan dengan kepentingan pengguna.

3.1.8.1 Layanan Pembelian Sim card Matrix

Layanan pembelian sim card Matrix Indosat pada dasarnya dilakukan di galeri-galeri Indosat baik di gedung perkantoran maupun di pusat pertokoan, salah satu galeri indosat yaitu di gedung sarinah.

Pada umumnya calon pelanggan maupun pelanggan Matrix Indosat adalah masyarakat yang membutuhkan kualitas layanan pasca bayar yang nyaman dalam penggunaan dan pasti serta terukur dalam penghitungan pemakaian maupun pembayaran layanan yang digunakan. Galeri penjualan simcard Matrix yang ditempatkan dan diawasi oleh petugas Matrix harus siap dalam pelayanan pembeli

dalam pengertian tersedia simcard Matrix yang dicari pelanggan serta berbagai alternatif nomor simcard Matrix yang akan dipilih dan dibeli pelanggan.

3.1.8.2 Layanan Registrasi Pengguna dan Nomor Matrix

Layanan registrasi pengguna dan nomor Matrix pilihan yang telah dibeli oleh pelanggan sebaiknya dilayani langsung oleh tenaga yang terampil dan mampu melayani kebutuhan tersebut secara maksimal yang diukur dalam kepatutan waktu sehingga pelanggan merasa dilayani sebagai pelanggan utama yang mendapat prioritas pelayanan.

3.1.8.3 Layanan Pengaktifan Nomor Matrix

Layanan pengaktifan nomor Matrix yang baru diregistrasi harus diprioritaskan layanannya sampai aktif dan pengaktifan nomor Matrix yang telah diregistrasikan tersebut harus ditangani oleh tenaga terampil yang mampu melayani kebutuhan pengaktifan ini secara terukur dalam penghitungan waktu yang dapat memberi kesan bahwa kualitas layanan jaringan dapat dipercayai sebagai jaringan yang berkualitas dan memiliki akses dengan jaringan pelanggan yang ada pada galeri penjualan.

3.1.8.4 Layanan Penagihan Pembayaran

Layanan penagihan pembayaran pemakaian jasa harus transparan pada lembar tagihan dengan nilai nominal tagihan, rincian pemakaian jasa dan tarif serta jumlah tagihan pembayaran yang pada akhirnya diukur dengan tingkat kepercayaan pelanggan yang menggunakan jasa layanan tersebut.

3.1.8.5 Layanan Pembayaran Tagihan

Layanan pembayaran tagihan perlu diberi alternatif pembayaran melalui jaringan ATM bersama atau transfer ke rekening yang ditetapkan sebagai penerima tagihan pembayaran pengguna jasa Matrix dengan catatan jumlah penerimaan yang ditagih dicantumkan kecukupan dan kekurangan maupun kelebihan tagihan pada lembar tagihan pembayaran bulan berikutnya yang dapat

diukur dan dilihat dengan nyata akurasi nominal jumlah dan rincian tagihan yang dibayar.

3.1.8.6 Layanan Klaim Tagihan Pembayaran

Layanan klaim tagihan pembayaran yang tidak dapat diterima oleh pelanggan perlu mendapat prioritas pelayanan sebab pada umumnya para pelanggan adalah masyarakat kelas menengah keatas atau masyarakat yang membutuhkan layanan yang pasti dan nyaman sehingga apabila ada hal-hal yang berkaitan dengan nominal tagihan yang tidak dapat diterima pelanggan harus dibuktikan secara transparan, termasuk nilai nominal yang secara teknis belum dipahami oleh pelanggan, jangan dibiarkan berkebabang menjadi polemik yang berkepanjangan hal ini harus terukur dalam dimensi waktu penyelesaian klaim tagihan pembayaran yang harus ditetapkan.

3.1.8.7 Layanan Klaim Bonus dan Hadiah Undian

Layanan klaim yang diajukan pelanggan Matrix Indosat berkaitan dengan bonus yang dijanjikan maupun hadiah undian yang dipromosikan pada periode tertentu harus ditangani dan dipenuhi secara konsisten apabila klaim tersebut tidak memenuhi kriteria dan persyaratan maupun periode yang berkaitan dengan bonus dan hadiah undian agar dilayani sesuai komitmen dan norma yang menjadi bagian dari persyaratan dan priodesasi yang ditetapkan secara terukur dan tenggang waktu yang ditetapkan.

3.1.8.8 Layanan Pengakhiran Pemakaian Simcard Matrix

Layanan pengakhiran pemakaian simcard nomor Matrix secara sementara atau pengakhiran untuk selamanya perlu diatur dan mendapat perhatian maupun penanganan secara propersional dan profesional, sehingga layanan purna jual dapat dinikmati pelanggan baik sementara maupun seterusnya yang akan memberi image layanan purna jual yang prima.

3.1.8.9 Parameter Kualitas Layanan

Mengacu kepada tuntutan kualitas layanan pelanggan sebagai pengguna kartu matrix pasca bayar ditetapkan parameter yang terukur dari variabel dan indikator kualitas layanan pelanggan sebagaimana tergambar dalam Tabel 3.2

Tabel 3.2. Parameter Kualitas Layanan Pelanggan Matrix Indosat

No	Parameter Layanan	Target Layanan (%)	Waktu Layanan
1	Penawaran SIM Card	90	< 5 Menit
2	Pemilihan Nomor SIM Card	75	< 5 Menit
3	Registrasi SIM Card	95	< 5 Menit
4	Pengaktifan Nomor SIM Card	95	< 5 Menit
5	Penyampaian Tagihan Pembayaran	90	H + 1
6	Pembayaran Tagihan	90	H + 5
7	Klaim Tagihan Pembayaran	95	H + 3
8	Klaim Hak Bonus dan Hadiah	95	H + 3
9	Klaim Gangguan Jaringan untuk diteruskan kepada unit layanan jaringan	90	< 1 Menit
10	Klaim Pengakhiran Pelanggan Matrix untuk sementara/seterusnya	90	H + 1

3.2 Analisa SWOT Kualitas Layanan

Matrix Indosat sebagai penguasa pasar dapat menentukan biaya pulsa percakapan tanpa harus takut dengan perbandingan harga pulsa dengan operator lain, sehingga dapat menambah pendapatan usaha yang cukup signifikan.

Fitur yang dimiliki saat ini juga dianggap suatu peluang karena pelanggan cukup puas dengan fitur yang dimiliki saat ini seperti fitur CLIP (Calling Line Identification Presentation) yang sangat berguna bagi pelanggan yang ingin mengetahui siapa yang menghubunginya, fitur nadasela berguna bagi pengguna sehingga ketika sedang menggunakan telepon kemudian ada penelpon lain yang mencoba menghubungi, penerima telepon akan segera mengetahui, sehingga bisa

menerima panggilan telepon baru bahkan bisa membuat penelepon terdahulu untuk menunggu.

Dari data Indosat Presentation 9M-2008 dapat digambarkan bahwa, tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction index) terhadap produk dan fitur dari layanan matrix line dari Indosat mencapai 75 %, dan juga tingkat kesetiaan pelanggan (customer loyalty index) terhadap produk dan fitur dari layanan matrix Indosat mencapai 75 %. Tingkat ketidakpuasan pelanggan (customer dissatisfaction index) terhadap produk dan fitur dari layanan matrix yang dimiliki oleh Indosat cukup rendah, hanya mencapai angka 8 %. Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction index) terhadap produk dan fitur dari layanan matrix Indosat mencapai 75 % dibandingkan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan fitur layanan SLI 001 dan SLI 008 yang hanya mencapai 55 % dan 42 %.

Tingkat ketidakpuasan pelanggan (customer dissatisfaction index) terhadap produk dan fitur layanan matrix Indosat hanya 5 % dan tingkat kesetiaan pelanggan (customer loyalty index) terhadap produk dan fitur layanan matrix Indosat mencapai 75 % ini berarti kesetiaan pelanggan untuk menggunakan layanan matrix Indosat sangat tinggi. Untuk tingkat kepuasan pelanggan terhadap harga dari layanan matrix Indosat mencapai nilai tertinggi dengan 58 % dibandingkan dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap harga dari layanan SLI 001 dan SLI 008. Hal ini berarti pelanggan cukup puas dengan harga yang dibebankan oleh layanan matrix. Sedangkan ketidakpuasan pelanggan terhadap harga dari layanan matrix Indosat mencapai 11 %. Tingkat kesetiaan pelanggan terhadap harga dari layanan matrix Indosat juga sangat tinggi yaitu mencapai angka 90 % yang berarti pelanggan setia terhadap harga yang dibebankan oleh matrix Indosat. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap promosi yang diberikan oleh matrix Indosat mencapai nilai 50 %, masih tertinggi dibanding dengan promosi yang diberikan oleh SLI 001 yang hanya 35 % dan SLI 008 yang hanya 32 %.

Tingkat kesetiaan pelanggan terhadap promosi yang diberikan oleh matrix juga mencapai 90 %. Adanya teknologi VoIP juga mendorong Indosat memberikan layanan yang mampu memberikan layanan SLI dengan biaya yang

jauh lebih murah dengan layanan SLI biasa. Penemuan teknologi VoIP persaingan dibidang jasa SLI, beberapa fitur yang masih terbatas, lambatnya perkembangan pasar. Dengan diberlakukannya UU No.36/1999 dan PP No.52/2000 menyebabkan Indosat harus terus membenahi strategi bisnisnya untuk meraih pelanggan, terutama dari segi kualitas layanan.

Merebaknya operator telekomunikasi di Indonesia juga merupakan suatu potensi ancaman terhadap Matrix Indosat. Lambatnya perkembangan pasar ditandai dengan menurunnya penetrasi pasar. Dan juga jumlah pelanggan mobile yang meningkat tajam karena kecenderungan perpindahan tarif dari telepon tetap ke mobile hingga akhir 2005 perbandingan jumlah pelanggan antara telepon tetap dengan matrix hampir 50 %.

Penemuan teknologi VoIP jelas cukup merugikan layanan Indosat terutama layanan SLI, karena dengan adanya teknologi VoIP biaya untuk melakukan panggilan internasional lebih murah, karena hanya menggunakan saluran internet tidak membutuhkan biaya investasi yang besar.

Walaupun pada akhir tahun 2008 Indosat SLI masih menguasai 52 % pangsa pasar, tetapi hal ini tetap menjadi ancaman bagi Indosat khususnya layanan matrix Indosat, karena makin banyak penyelenggara jasa SLI yang akan muncul menyebabkan Indosat dituntut memperbaiki layanan SLInya sehingga tetap mendominasi pangsa pasar SLI.

Yang termasuk kekuatan untuk layanan Matrix Indosat adalah : Indosat masih merupakan pemimpin dalam pasar selular dengan infrastruktur yang sudah ada (*existing*). Indosat sebagai pemimpin pasar selular termasuk suatu kekuatan, karena dengan begitu, akan memberikan pendapatan usaha yang signifikan terutama dengan makin meningkatnya pelanggan yang menggunakan produk dan layanan yang dimiliki oleh Matrix Indosat, seperti SLJJ, SLI 008 dan lain-lain.

Untuk membangun sebuah jaringan baru, diperlukan beberapa infrastruktur pendukung seperti kabel. Indosat sebagai perusahaan telekomunikasi di Indonesia mempunyai banyak infrastruktur existing yang dapat mengurangi beban biaya pembuatan infrastruktur baru jika akan merencanakan untuk membuat suatu jaringan baru.

Yang termasuk kelemahan untuk layanan Matrix adalah : biaya investasi yang cukup tinggi untuk membangun infrastruktur jaringan Matrix. Di lain pihak, untuk membangun suatu infrastruktur jaringan baru yang tidak memiliki infrastruktur existing, atau bahkan menggunakan teknologi baru seperti penggunaan kabel fiber optik (FO), merupakan suatu kelemahan tersendiri yang menyebabkan Indosat harus mengeluarkan biaya investasi yang cukup tinggi. Analisis SWOT ini bisa disimpulkan dalam tabel berikut :

Tabel 3.3. Analisis SWOT Matrix Indosat

<i>No</i>	<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
1	Pemimpin pasar selular	Biaya investasi yang cukup tinggi	Penguasa pasar selular	UU no. 36 tahun 1999 PP No.52 tahun 2000
2	Infrastruktur existing		Fitur yang dimiliki	Merebaknya penyelenggara telekomunikasi lain
3			Indosat SLI 008	Teknologi VoIP
4			Teknologi VoIP	Persaingan di bidang jasa SLI
5				Beberapa fitur masih terbatas
6				Lambatnya perkembangan pasar

Secara umum, layanan Matrix Indosat saat ini sudah cukup baik, karena dari segi kualitas layanan, hampir tidak pernah terjadi gangguan dalam hubungan telepon, kecuali karena faktor-faktor yang tidak terduga, seperti bencana alam. Contohnya, karena adanya bencana alam, seperti banjir, hubungan telekomunikasi melalui jaringan PSTN atau Matrix selular menjadi terganggu karena infrastruktur jaringan yang rusak akibat bencana tersebut.

Dari segi fitur yang dimiliki oleh PSTN dari Indosat sudah cukup memadai, ditandai dengan banyaknya pelanggan yang sering menggunakan fitur-fitur tersebut. Sebagai contoh, fitur CLIP (*Calling Linde Identification Presentation*) banyak digunakan oleh pelanggan yang ingin mengetahui siapa yang

menghubunginya. Ini sangat berguna untuk mengantisipasi panggilan telepon yang tidak perlu, atau bahkan yang berupa teror. Biasanya fitur ini digunakan oleh orang terkenal, artis, pejabat, dan lain-lain. Untuk kalangan masyarakat umum, fitur ini juga banyak digunakan. Tetapi sayangnya, fitur ini masih tergantung kepada lokasi pelanggan dan jenis terminal / pesawat telepon yang mempunyai *Caller ID display*.

Begitu juga dengan fitur Matrix Indosat sms, yang masih tergantung kepada lokasi pelanggan dan jenis pesawat telepon yang sudah bisa mengirim SMS (*Short Message Service*).

Dari Bab 2 Tabel 2.2 dapat dilihat bahwa target *Line In Service* (LIS) untuk layanan Matrix di akhir tahun 2008 sebanyak 9.190.000 dari 8.991.000 pada 2009 yang berarti ditargetkan sebanyak 199.000 buah, di akhir tahun 2011 ditargetkan sebesar 9.310.000 bertambah hanya 120.000 dari akhir 2010 dan pada akhir 2012 ditargetkan 9.433.000 bertambah juga hanya 123.000 dari akhir 2011.

Dari data tersebut juga dapat terlihat jumlah LIS terbanyak terdapat di Group I dengan pencapaian sekitar 3.083.000 pada perkiraan akhir 2009 lalu 1.667.000 di Jawa Timur. Sedangkan di Kalimantan mempunyai pencapaian LIS paling sedikit pada perkiraan akhir 2009 sebesar 429.000 buah saja. Pada perkiraan 2012 Group I menargetkan memasang 3.235.000 LIS, dan yang terendah di Kalimantan menargetkan 450.000 buah LIS.

Lalu kita juga bisa melihat data *Installed Line* (IL) untuk layanan Matrix di akhir 2010 ditargetkan sebanyak 10.285.000, bertambah 248.000 dari perkiraan akhir 2009 sebesar 9.938.000 buah IL. Kemudian pada akhir 2012 ditargetkan 10.514.000 buah IL, dari 10.347.000 pada perkiraan akhir 2011. Hal ini berarti terdapat kenaikan hanya sebanyak 167.000 dari akhir 2011.

Dari data ini juga dapat terlihat bahwa target pemasangan LIS pada akhir 2009 sekitar 90% dari jumlah IL pada tahun tersebut, dan pada akhir 2012 target pemasangan LIS juga sekitar 90% dari jumlah IL yang terpasang pada tahun 2012 tersebut.

Indosat yang bergerak di bidang jasa SLI, apalagi dengan adanya teknologi VoIP (*Voice over Internet Protocol*) yang memangkas biaya SLI sangat jauh dan sangat berpotensi merebut pasar SLI. Walaupun begitu, kualitas VoIP sampai saat

ini masih tidak terlalu bagus, sehingga orang masih mungkin memilih SLI untuk melakukan panggilan internasional.

Hal ini juga merupakan dampak dari pemberlakuan Undang-Undang No. 36 tahun 1999 dan PP No.52 tahun 2000 yang menghapuskan hak eksklusif Telkom dalam penyelenggaraan jasa telepon lokal dan SLJJ, dan hak eksklusif Indosat dalam penyelenggaraan jasa SLI. Dengan begitu, Indosat yang menjadi pesaing utama Telkom dapat melayani jasa telepon lokal dan SLJJ yang selama ini dikuasai oleh Telkom dan begitu juga sebaliknya Telkom sudah dapat melayani Sambungan Langsung Internasional yang selama ini dikuasai oleh Indosat. Hal ini menyebabkan masyarakat dapat memilih penyedia jasa telekomunikasi yang mana yang akan digunakan. Akibatnya, Indosat harus mempunyai strategi terutama di bidang perhitungan pulsa dan bidang kualitas layanan yang merupakan faktor utama bagi masyarakat dalam memilih penyedia jasa telekomunikasi tersebut. Dampak positifnya bagi Indosat adalah masyarakat yang dulunya menggunakan Indosat SLI untuk melakukan panggilan SLI, sekarang dapat beralih menggunakan Indosat SLI 008 sehingga memberikan pendapatan usaha bagi Indosat. Sebagai contoh, dari segi perhitungan pulsa, dapat diambil perbandingan antara tarif pulsa Indosat SLI 009 ke Singapura dengan tarif pulsa Indosat SLI 001 ke negara yang sama.

Untuk layanan Matrix seluler ini juga bisa dilihat dari target pemasangan LIS pada akhir 2009 sebesar kurang lebih 69%, pada akhir 2010 sebesar kurang lebih 74% pada akhir 2011 sebesar kurang lebih 78%, dan pada akhir 2012 ditargetkan sebesar 81%.

Dari segi perhitungan pulsa, saat ini biaya yang dikenakan untuk panggilan lokal masih dianggap tidak terlalu mahal. Bahkan untuk Indosat SLJJ (Sambungan Langsung Jarak Jauh), Indosat sejak 1 April 2004, menurunkan tarif pereakapannya. Terutama untuk SLI (Sambungan Langsung Internasional), Indosat harus berhati-hati dalam menentukan tarif, karena banyak pesaing.

Untuk Indosat SLI 001 tarif standar yang dikenakan untuk menelpon ke Singapura adalah Rp. 565,- per detik atau Rp. 5.650,- per 1 menit, sedangkan Indosat SLI 008 mengenakan tarif standar untuk menelpon ke Singapura adalah Rp. 4.660,- per menit. Ini berarti, perhitungan pulsa standar yang dikenakan oleh

Indosat lebih murah Rp. 990,- dibanding dengan perhitungan pulsa yang dikenakan oleh Telkom. Dari segi kualitas pelayanan, tidak ada perbedaan antara kualitas layanan Indosat SLI 008 dengan kualitas layanan SLI 001.

Salah satu kelebihan produk jaringan tetap berkabel, adalah karena saluran transmisinya melalui kabel sehingga tidak ada istilah blank spot atau sering disebut tidak ada sinyal. Hal ini mengakibatkan pembicaraan lebih nyaman karena tidak terganggu dengan hilangnya sinyal yang sering membuat pembicaraan menjadi tidak nyaman karena tidak dapat mendengar suara lawan bicara dengan baik atau bahkan dapat memutuskan hubungan telepon.

Dari data yang diperoleh, penetrasi pasar yang dilakukan untuk Matrix dari Indosat, mengalami stagnasi di angka 3,7% dari 207 sampai tahun 2009, pada 2010 sampai 2011 ditargetkan di angka 3,6%, bahkan di tahun 2012, Indosat hanya menargetkan penetrasi pasar Matrix selular 3,5% dibanding dengan jumlah penduduk Indonesia. Berarti jauh tertinggal dibandingkan negara-negara tetangga seperti Malaysia, Thailand, Filipina yang sudah mencapai sekitar 25%, bahkan Singapura sudah mencapai 58%.

Selama ini, terutama sejak krisis ekonomi Indosat tidak lagi mampu memenuhi permintaan pasang baru. Padahal, dalam perspektif pembangunan ekonomi, sesuai dengan riset-riset yang pernah dilakukan, kenaikan teledensitas mampu mendorong pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan hitung-hitungan, biaya investasi yang harus dikeluarkan operator dalam membangun infrastruktur jaringan lokal tergolong mahal. Penyebabnya tak lain, hampir 100% bahan baku yang dibutuhkan berasal dari luar negeri yang harus dibeli dengan dolar. Untuk membangun 1 SST (Satuan Sambungan Telepon), paling tidak operator harus menyiapkan anggaran 1.000 dollar AS.

Indosat dengan produknya Indosat Phone yang berbasis *Fixed Wireline* jelas tidak dapat mengejar jumlah pelanggan Telkom yang pada kuartal ketiga 2006 mencapai hampir 8,7 juta. Akhirnya, Indosat hanya melayani permintaan dari segi korporat dengan mengedepankan fitur-fitur yang tidak kalah menarik daripada Telkom. Hal ini juga dikarenakan biaya investasi pembangunan jaringan baru yang cukup besar. Untuk mempercepat pembangunan jaringan baru, Indosat telah merencanakan untuk membangun jaringan baru dengan jaringan sistem *Fixed*

Wireles melalui pola bagi hasil. Dengan teknologi baru melalui CDMA 2000-1X, investasi per SST-nya bisa ditekan hingga lima kalinya yaitu hanya 200 dollar AS per SST.

Di lain pihak, Telkom justru senang dengan kehadiran Indosat, karena selain sebagai pesaing, Indosat juga dianggap sebagai "kawan" dalam berbagi beban untuk pemenuhan SST dan peningkatan teledensitas di Indonesia.

Dari data LIS (*Line In Service*) dan IL (*Installed Line*) di Indonesia pada tahun 2005 yang mengambil dari bab sebelumnya, di Jakarta terdapat 325 buah IL yang belum terjual, atau hampir 10%. Di Sumatra hanya terdapat 92 buah sambungan yang belum terpasang ke pelanggan, di Jawa Barat bahkan hanya 72 IL yang belum terjual.

Adanya IL yang belum terpasang juga dapat disebabkan karena faktor lokasi permintaan. Misalnya, ada permintaan SST baru di Jatinegara, tetapi daerah bersangkutan sudah tidak terdapat SST baru di Jatinegara, tetapi di daerah bersangkutan sudah tidak terdapat SST yang tersedia. Sebaliknya, terdapat SST yang tersedia di suatu daerah, tetapi di daerah tersebut tidak ada permintaan baru. Permintaan-permintaan baru yang tidak dapat dilayani oleh Telkom akan menjadi sasaran atau target bagi Indosat. Walaupun Indosat dengan Indosat Phone-nya hanya melayani segmen pasar korporat. Perhitungan pulsa yang cukup murah bahkan untuk panggilan lokal hampir sama dengan tarif telepon rumah, lebih mudah dihubungi karena tidak menggunakan kode awal "0" (nol), tidak terkena biaya airtime.

3.3 Strategi Matriks SWOT untuk Matrix Indosat

Secara umum, strategi SWOT untuk layanan kualitas Matrix Indosat dapat dilihat pada tabel berikut (Tabel 3.4.):

Tabel 3.4. Strategi Matriks SWOT untuk Matrix PT. Indosat

Faktor Internal	Strenght (S)	Weakness (W)
Faktor Eksternal		

Oportunities (O)	1. Memanfaatkan infrastruktur yang lebih memadai untuk memberikan pulsa yang murah serta bonus yang menarik	1. Menarik dan mempertahankan pelanggan dengan pulsa murah dan bonus
	2. Mempromosikan pulsa yang murah untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar Matrix	2. Mempromosikan Matrix untuk mempertahankan pelanggan
	3. Dengan hanya biaya investasi yang lebih rendah, maka dapat memberika pulsa yang murah.	3. Mempromosikan internet bergerak yang dimiliki Matrix Indosat untuk mempertahankan pelanggan
	4. Mempromosikan pulsa yang murah ke basis pelanggan	4. Menambah kemudahan dalam pengisian pulsa
	5. Meningkatkan kualitas Matrix dengan memanfaatkan infrastruktur yang lebih memadai	5. Mempromosikan kelebihan Indosat Matrix yang tidak terkena biaya air time
	6. Mempromosikan Indosat Matrix untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar Matrix	
	7. Memanfaatkan basis pelanggan Indosat Matrix untuk mempromosikan Matrix	
	8. Mempromosikan internet bergerak	

	supaya dapat mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar	
	9. Mempromosikan internet bergerak kepada basis pelanggan Indosat	
	10. Mempromosikan dan mengembangkan efisiensi Pascabayar untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar.	
	11. Mempromosikan kemudahan dan efisiensi Pascabayar kepada basis pelanggan Indosat Matrix	
	12. Mempromosikan keunggulan Matrix tidak terkena biaya air time untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar.	
	13. Mempromosikan keunggulan Matrix tidak terkena biaya air time kepada basis pelanggan Indosat	
Threats (T)	1. Mempertahankan posisi sebagai penguasa pasar Matrix dengan memanfaatkan infrastruktur yang lebih memadai	1. Memberikan bonus dan promosi yang menarik untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan dari pesaing lain.

2. Menggunakan basis pelanggan dari Indosat untuk menarik pelanggan	2. Memperbaiki kualitas layanan untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan dari pesaing lain.
3. Menambah pembangunan jaringan Matrix yang berbiaya murah untuk mengakomodir permintaan sambungan baru pelanggan Indosat	3. Mensosialisasikan kelebihan dan kekurangan dari perpindahan frekuensi untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan dari pesaing lain.
4. Mensosialisasikan kelebihan dan kekurangan dari perpindahan frekuensi untuk mempertahankan pelanggan	

Strategi Memanfaatkan Kekuatan dan Peluang

1. Memanfaatkan infrastruktur yang lebih memadai untuk memberikan pulsa yang murah serta bonus yang menarik.

Untuk menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang untuk Matrix Indosat harus memanfaatkan infrastruktur yang lebih memadai untuk memberikan pulsa yang murah serta bonus yang menarik. Berdasarkan Dokumen Analisis Industri Indosat triwulan ke-4 2008, dijelaskan bahwa sampai akhir bulan Oktober 2008 jumlah pelanggan mencapai 4,9 juta dengan market share 87% Indosat, 3% StarOne dan 5% Matrix.

2. Mempromosikan Pulsa yang Murah untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar seluler.

Dengan mempromosikan pulsa murah, akan dapat mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar seluler. Dengan perhitungan pulsa yang murah,

diharapkan pelanggan Indosat akan setia dan lebih sering menggunakan Matrix Indosat. Dan juga diharapkan dapat menarik pelanggan pesaing lain, bahkan dapat menarik pelanggan yang baru akan menggunakan layanan Matrix Indosat.

- 3. Dengan biaya investasi yang lebih rendah Matrix Indosat dapat memberikan pulsa yang murah.**

- 4. Mempromosikan internet bergerak kepada basis pelanggan Indosat.**

Dengan memanfaatkan peluang internet yang bergerak yang dimiliki oleh Indosat diharapkan dapat mempromosikan kepada basis pelanggan yang dimiliki oleh Indosat untuk memanfaatkan layanan Matrix Indosat. Dengan adanya basis pelanggan yang dimiliki oleh Indosat, dapat juga diberikan harga promosi untuk penggunaan internet bergerak yang dimiliki oleh Indosat kepada pengguna dan pelanggan Matrix Indosat.

- 5. Mempromosikan dan mengembangkan kemudahan menjadi pelanggan Matrix Indosat untuk mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar.**

Dengan kemudahan menjadi pelanggan untuk Matrix Indosat diharapkan dapat mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar.

- 6. Mempromosikan kemudahan dan keuntungan penggunaan Matrix Indosat kepada basis pelanggan paska bayar Indosat.**

Dengan mempromosikan kemudahan dan keuntungan penggunaan Matrix Indosat kepada basis pelanggan Indosat, maka diharapkan basis pelanggan yang dimiliki oleh Indosat tertarik untuk menggunakan Matrix Indosat karena terdapat kemudahan dan keuntungan dalam paska bayar.

Selain itu, diharapkan Indosat juga menambah kemudahan menjadi pelanggan dan pengguna dengan cara lain, seperti melalui internet dan SMS. Diharapkan layanan paska bayar yang tersedia juga lebih efisien, sehingga memudahkan pelanggan memprogramkan dan mengalokasikan biaya penggunaan secara efisien.

3.3.2 Strategi Mengatasi Kelemahan dan Memanfaatkan Peluang Indosat

1. Menarik dan mempertahankan pelanggan dengan pulsa murah dan bonus.

Untuk meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang, salah satu strategi utama yang harus dijalankan Matrix Indosat adalah menarik dan mempertahankan pelanggan dengan pulsa murah dan bonus.

Dengan memberikan pulsa murah serta menawarkan bonus yang menarik, dapat mempertahankan pelanggan Matrix Indosat serta menarik pelanggan dari operator lain. Pulsa Matrix untuk panggilan lokal sama dengan pulsa telepon rumah untuk panggilan lokal, untuk waktu-waktu tertentu. Perbedaannya hanya terletak pada perhitungan menit pada jam sibuk atau di luar jam sibuk.

Pulsa merupakan faktor utama pelanggan memilih operator telekomunikasi yang digunakan. Itulah sebabnya pulsa murah dapat menjadi strategi yang sangat ampuh untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Dampak dari promosi ini cukup positif terhadap peningkatan pelanggan, hanya saja tentunya perlu dibarengi pula upaya untuk mempertahankan agar tingkat *churn* yang mungkin terjadi tidak tinggi.

Beberapa analis memperkirakan bahwa setelah selesainya program bonus pulsa berbulan-bulan, maka akan ada potensi *churn* yang sangat besar pada layanan Matrix Indosat.

2. Mempromosikan Internet bergerak yang dimiliki Indosat untuk mempertahankan pelanggan.

Fitur internet bergerak yang dimiliki oleh Indosat juga dapat menjadi salah satu keunggulan yang bisa diandalkan untuk mempertahankan pelanggan Matrix Indosat. Dengan kecepatan akses yang cukup tinggi serta dengan biaya yang relatif murah, Matrix Indosat dapat mengandalkan peluang internet bergerak sebagai strategi untuk mempertahankan pelanggan. Apalagi pada zaman sekarang ini, kebutuhan untuk mengakses internet sudah sangat penting, orang cenderung harus dapat mengakses internet kapan saja dan di mana saja. Dengan fitur internet bergerak yang dapat digunakan dengan pesat telepon CDMA dan PCMCLA pada laptop, maka

kebutuhan untuk mengakses internet di mana saja dan kapan saja dapat terpenuhi.

3. Menambah kemudahan dalam penggunaan Matrix Indosat

Salah satu peluang Matrix Indosat yang harus dimanfaatkan adalah kemudahan dalam penggunaan layanan paska bayar yang diprogramkan secara berkualitas.

4. Memperbaiki kualitas layanan jaringan

Untuk meminimalkan kelemahan masih sering terjadinya *blank spot* atau kehilangan sinyal, maka Matrix Indosat harus memperbaiki kualitas layanan jaringan. Hal ini sangat penting karena jika kualitas layanan jaringan Matrix Indosat kurang memuaskan, maka dapat membuat pelanggan berpindah ke layanan operator lain.

3.3.3 Strategi Menggunakan Kekuatan dan Ancaman

1. Mempertahankan posisi sebagai penguasa pasar selular dengan memanfaatkan infrastruktur yang lebih memadai.

Ancaman banyaknya pesaing di pasar selular dapat diatasi dengan memanfaatkan infrastruktur yang lebih memadai. Matrix Indosat dalam kapasitas dari unit operasional Indosat sebagai perusahaan telekomunikasi di Indonesia memiliki infrastruktur jaringan yang lebih memadai daripada pesaing lain. Hal ini merupakan salah satu kekuatan yang dapat digunakan untuk mengatasi ancaman pesaing lain karena dengan adanya infrastruktur jaringan yang lebih memadai, Matrix Indosat dapat memberikan kualitas layanan yang lebih baik, dan juga dapat memberikan biaya yang lebih murah karena dapat menekan biaya operasional dengan menggunakan jaringan *existing*.

2. Menggunakan basis pelanggan Indosat untuk menarik pelanggan.

Indosat sebagai operator telekomunikasi terbesar di Indonesia, mempunyai basis pelanggan yang sangat kuat, terutama di bidang selular. Basis pelanggan Indosat secara keseluruhan terutama yang menggunakan layanan jaringan selular dapat dijadikan target untuk menarik pelanggan yang ada menjadi pelanggan Matrix Indosat.

3. Meningkatkan kualitas jaringan Matrix Indosat yang berbiaya murah untuk mengakomodir permintaan sambungan paska bayar pelanggan baru Indosat.

Dengan meningkatkan kualitas jaringan Matrix Indosat yang berbiaya murah dapat menekan biaya investasi jaringan Matrix Indosat yang lebih mahal. Hal ini terutama untuk mengakomodir permintaan sambungan paska bayar pelanggan baru Indosat yang terus bertambah, namun belum dapat dipenuhi oleh Indosat.

Dengan menambah jaringan Matrix Indosat berarti Indosat tetap berusaha memenuhi permintaan sambungan baru pelanggan Indosat yang sudah tidak dapat dipenuhi oleh jaringan *existing*. Biasanya, permintaan sambungan baru tidak dapat dipenuhi karena pada STO setempat sudah tidak ada lagi saluran kosong. Jadi untuk memenuhi permintaan sambungan baru tersebut, Indosat harus membangun jaringan baru. Seperti yang telah diutarakan sebelumnya, pembangunan satu (1) SSF lebih murah sekitar US\$ 800,- daripada pembangunan satu (1) SST. Dengan demikian Indosat dapat memenuhi permintaan sambungan baru dengan menekan biaya investasi.

4. Mensosialisasikan kelebihan dan kekurangan dari perpindahan frekuensi untuk mempertahankan pelanggan.

Adanya kemungkinan perpindahan frekuensi Matrix Indosat dari 1800 MHz ke 900 MHz harus diinformasikan dengan baik kepada pelanggan untuk dapat mempertahankan posisinya sebagai pemimpin di pasar jaringan selular. Hal ini sangat perlu karena dengan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki oleh pelanggan, pelanggan dapat menerima informasi yang salah. Jika pelanggan mendapat informasi yang salah, bisa saja pelanggan beralih ke operator lain atau masyarakat yang baru mau menggunakan layanan Matrix Indosat akan memilih operator lain yang tidak akan pindah frekuensi.

3.3.4 Mengatasi Kelemahan dan Ancaman

1. **Memberikan bonus dan promosi yang menarik untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan dari pesaing lain.**

Semakin banyaknya operator jaringan selular di Indonesia merupakan ancaman yang harus dihadapi. Dengan memberikan bonus serta promosi yang menarik, Matrix dapat mempertahankan pelanggan serta dapat menarik pelanggan operator lain atau dapat menarik minat pelanggan baru menjadi pelanggan Matrix Indosat. Promosi dapat berupa pulsa murah, bonus SMS gratis, diskon pulsa untuk nomor-nomor tertentu, hingga promosi undian dengan hadiah menarik.

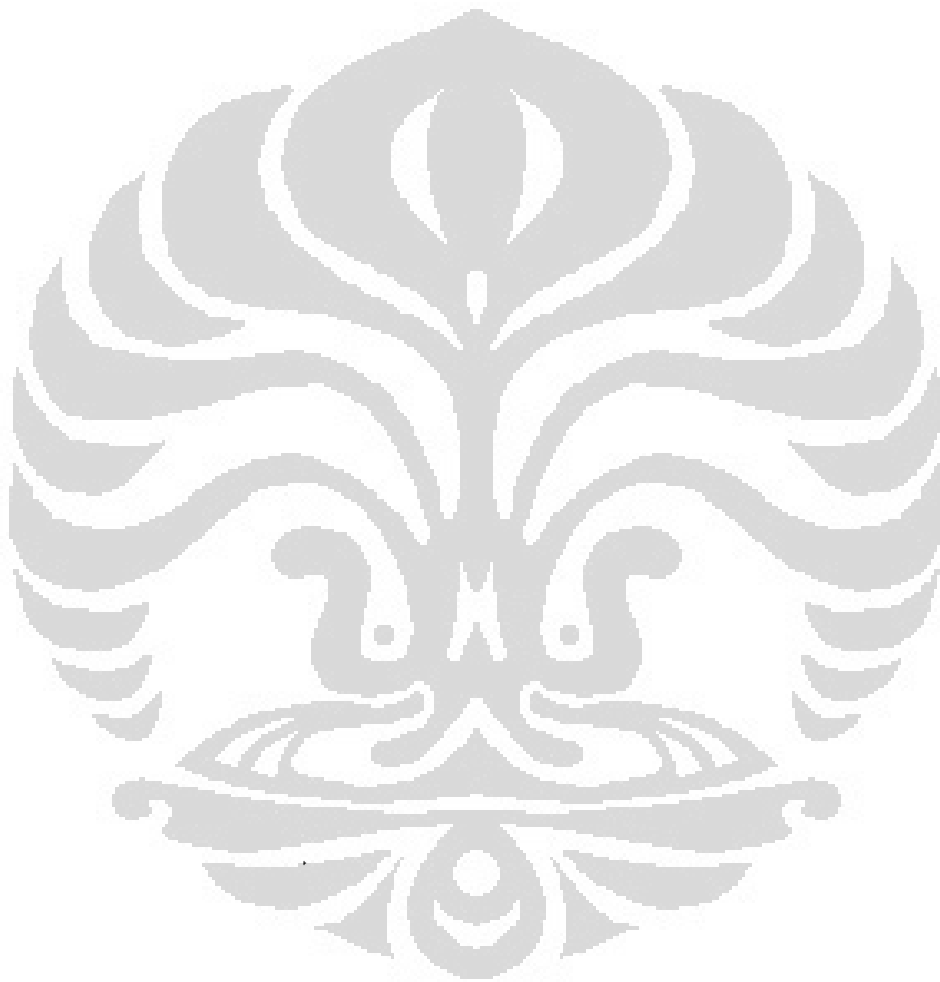
Promosi pulsa murah tersebut seperti yang gencar dilakukan oleh Matrix Indosat, dengan Rp. 49,-/menit. Dengan promosi pulsa murah ini. Diharapkan pengguna Matrix akan lebih sering menggunakan Matrix, dan dapat menarik pelanggan pesaing lain. Bahkan dengan adanya promosi iklan di media massa, dapat menarik minat masyarakat yang baru memikirkan untuk menggunakan teknologi cdma atau layanan jaringan selular.

2. **Memperbaiki kualitas layanan untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan dari pesaing lain.**
3. **Mensosialisasikan kelebihan dan kekurangan dari perpindahan frekuensi untuk mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan dari pesaing lain.**

Adanya kemungkinan perpindahan frekuensi Matrix Indosat dari 1800 MHz ke 900 MHz harus di informasikan dengan baik kepada pelanggan supaya dapat menghindari ancaman berkurangnya pelanggan.

Sebagai contoh, ada informasi yang beredar bahwa dengan berpindahnya frekuensi Indosat dari 1800 MHz ke 900 MHz berarti akan membutuhkan waktu lama untuk memulihkan kualitas jaringannya setelah terjadinya perpindahan frekuensi tersebut, karena dengan adanya perpindahan frekuensi tersebut berarti harus mengatur ulang semua setingan yang sudah berjalan yang berarti bahwa Indosat sama saja menggunakan

peralihan telekomunikasi yang baru digunakan. Hal ini dapat menyebabkan penyesuaian peralatan baru tersebut untuk berjalan dengan sempurna dapat memakan waktu yang cukup lama. *



BAB 4

MODEL BISNIS MATRIX

4.1 Konfigurasi Kompetisi Kualitas Layanan

Dalam rangka mendorong tumbuhnya industri telekomunikasi di Indonesia telah ditetapkan kebijakan penyelenggaraan telekomunikasi sesuai amanat UU No.36/1999 tentang telekomunikasi dan PP No.52/2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi yang sebelumnya bersifat monopoli menjadi duopoli dan saat ini mengarah kepada kompetisi yang fair dengan membuka peluang bagi penyelenggara baru untuk menjadi pemain dan pelaku dalam penyelenggaraan bisnis telekomunikasi.

Konfigurasi kompetisi kualitas layanan ditandai dengan meningkatnya pengguna telekomunikasi selular di Indonesia menurut data wireless intelligent pada rubrik opini dwi mingguan pulsa, edisi 156 tahun viii/2009 yang ditulis oleh pemimpin umum edisi mingguan : Legimin Misdiyanto menyatakan bahwa pada penghujung tahun 2007 pertumbuhan pengguna selular (GSM) berhasil menembus angka lebih dari 80 juta pelanggan dan tahun 2009 mencapai jumlah : 116.144.392 pelanggan, dengan demikian Indonesia sekarang ini tercatat sebagai salah satu pasar terbesar dalam industri selular dikawasan Asia dan menempati urutan ketiga setelah Cina : 525 juta dan India : 291 juta dimana kedua negara tersebut menduduki peringkat pertama dan kedua dalam hal jumlah pengguna selular di Asia maupun dunia. Catatan dan opini independen salah satu galeri marketing pendukung telekomunikasi tersebut tidak jauh berbeda dengan proyeksi perkembangan akses telematika di Indonesia yang dimuat dalam "Bisnis Indonesia" 5 September 2007 sebagaimana dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Proyeksi Perkembangan Akses Telematika di Indonesia (Juta)

Jenis Akses	2007	2008	2009	2010
Sambungan Telepon Tetap	18	23,3	28	33,4
Nomor Selular	85	101	116	128
Pengguna Internet	31,5	50,4	68,7	80,2

Pengguna Broadband	4,9	11	23,2	36,9
Jumlah Komputer (Unit)	10	11,7	13,8	16,2

Konfigurasi kompetisi saat ini masih berfokus pada jangkauan (Coverage) dan tarif yang ditawarkan dan dijanjikan para penyelenggara/operator kepada pengguna dan calon pengguna di bursa pasar terbuka dalam masyarakat.

4.1.1 Kompetisi Kualitas Layanan Jaringan

Dalam kompetisi kualitas layanan jaringan masih belum kondusif untuk melindungi pelanggan, karena belum adanya regulasi QoS minimal yang menjadi hak pelanggan. Pelanggan selalu dirugikan dalam masalah billing system dan kualitas layanan jaringan operator terkesan hanya berfokus pada ekspansi bisnis perluasan cakupan dengan pembangunan BTS-BTS baru. Mutu jaringan yang berkaitan erat dengan kualitas layanan jaringan tidak pernah diketahui oleh pengguna / pelanggan, karena belum ditetapkannya system audit jaringan yang harus dipublikasikan kepada publik sebagai pengguna dan calon pengguna.

Berdasarkan uraian kualitatif ini terlihat konfigurasi kompetisi kualitas layanan jaringan secara fenomenal masih didominasi kepentingan dan keuntungan penyelenggara sementara kompetisi kualitas jaringan masih mengandalkan dan memanfaatkan publikasi dan promosi serta iklan tentang kualitas jaringan yang dijanjikan kepada calon pengguna yang secara teknis tidak terukur dan tidak dapat dirasakan oleh pengguna sebagai pelanggan.

4.1.2 Kompetisi Kualitas Layanan Tarif

Kompetisi kualitas layanan tarif secara normatif harus mengikuti pentarifan yang diatur oleh ketentuan peraturan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah dan menteri serta jajarannya maupun pentarifan yang diatur dan ditetapkan oleh penyelenggara jasa telekomunikasi selaku operator. Dimana pemerintah (BRTI) mengawasi penetapan dan pemberlakuan tarif yang dilakukan oleh para penyelenggara / operator dalam semua aspek bisnis yang berkait antara penyelenggara dengan pemerintah maupun antar para penyelenggara / operator jasa telekomunikasi lainnya. Secara kasat mata dalam publikasi, promosi dan

iklan tarif layanan yang dilakukan para operator menggambarkan konfigurasi kompetisi yang ketat, seolah-olah tidak adanya tarif dasar dan saling jorjoran menawarkan tarif yang lebih murah bahkan kalau terpaksa pada nominal harga yang ditawarkan hampir tidak masuk akal orang awam, namun secara bisnis harga maupun pentarifan yang ditawarkan tersebut pasti sudah melalui kajian dan strategi dalam rangka mengungguli kompetisi tarif dipasar terbuka dalam cakupan perebutan pelanggan.

4.1.3 Kompetisi Kualitas Layanan Pelanggan

Dalam kompetisi kualitas layanan pelanggan para penyelenggara berupaya menawarkan terobosan-terobosan baru yang berbeda dengan layanan yang sudah ada selama ini, antara lain pemasaran yang pro aktif, pemberian kemudahan kepada calon pelanggan. Pada alternatif nomor perdana, registrasi, penagihan, pembayaran, pemberian bonus dan hadiah undian yang tidak ditawarkan operator lain serta garansi dan jaminan atas klaim yang berkaitan dengan hak dan kepentingan pelanggan yang selama ini diabaikan oleh penyelenggara.

Secara fenomenal konfigurasi kompetisi kualitas layanan pelanggan sangat marak seolah olah tanpa batas dan publikasi tentang kualitas layanan pelanggan ini sangat gencar dilakukan melalui media yang ada secara luas baik media massa, media elektronik dan multimedia lainnya, sehingga para calon pelanggan mempunyai kesempatan untuk memilih sejumlah produk yang ditawarkan ditengah masyarakat.

Berdasarkan laporan keuangan dari berbagai jenis telepon mobile terbatas (FWA) yang dihimpun oleh Depkominfo dari tahun 2004 s/d 2008. Jumlah pelanggan Pasca bayar (Postpaid Subscriber) sebagai bagian dari konfigurasi kompetisi kualitas layanan pelanggan, digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4.2. Jumlah Pelanggan Pascabayar Telepon Mobile Tahun 2004 s/d 2008

No	Telepon Selular	2004	2005	2006	2007	2008
1	Telkomsel	1.328.000	1.471.000	1.662.000	1.913.000	1.947.000
2	Indosat	539.944	676.407	386.639	599.991	831.893
3	Excelcomindo	48.000	176.194	386.639	481.000	416.220
4	Mobile-8 (Fren)		50.000	47.688	92.588	148.939

5	Sampoerna Telcom			967	288	214
6	Natrindo Telepon Selular			2.560		
7	Hutchison CP				3.204	10.407
8	Smart Telcom					74.458

4.2 Strategi Kualitas Layanan Matrix

Mencermati konfigurasi kompetisi kualitas layanan jasa telekomunikasi saat ini, Matrix Indosat dituntut untuk merancang strategi kualitas layanan secara konseptual dan menetapkan model bisnis yang mampu mengungguli kompetisi menghadapi operator telekomunikasi lainnya sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi selular di Indonesia khususnya dalam perebutan pelanggan pasca bayar sebagai pangsa pasar dengan strategi pendekatan kualitas layanan yang berpihak kepada pelanggan.

4.2.1 Strategi Kualitas Layanan Jaringan

Strategi kualitas layanan jaringan Matrix dirumuskan melalui pendekatan yang mengedepankan keberpihakan pada pelanggan sebagai pengguna jaringan (Customer Satisfaction) dengan perumusan standarisasi dan parameter QoS layanan jaringan (Network Services) end to end dari terminal equipment ke terminal equipment yang lain dengan catatan QoS yang disediakan oleh jaringan dapat dinikmati oleh pelanggan dan seterusnya parameter kualitas layanan jaringan harus terukur dan dapat dikwantisir serta berdampak langsung secara positif kepada pengguna serta dapat diawasi secara langsung oleh regulator maupun pengguna serta dapat dipertanggung jawabkan akuntabilitasnya kepada pengguna jaringan sebagai bagian dari stakeholder Matrix Indosat.

Untuk mengimplementasikan keberpihakan kepada pelanggan yang selama ini menyamakan kualitas layanan dengan kualitas suara dengan coverage indicator berdasarkan kekuatan sinyal (Signal Strength) harus dirumuskan sebagai hal yang penting dalam system transmisi dan call drop-out (dropped) yang terjadi pada saat disconnected secara mendadak dalam kurun waktu tunggu (Holding Priod) harus terukur dan apabila melebihi standart parameter yang ditetapkan maka secara tegas penyelenggara telekomunikasi dikenakan sanksi sesuai regulasi yang

ditetapkan dan disepakati oleh penyelenggara dengan pemerintah / BRTI maupun yang disepakati oleh penyelenggara dengan pengguna sebagai pelanggan.

4.2.2 Strategi Kualitas Layanan Pelanggan

Mengacu kepada strategi kualitas layanan jaringan maka dalam merumuskan strategi kualitas layanan pelanggan harus tetap konsisten mengedepankan keberpihakan kepada pelanggan antara lain menetapkan standart dan parameter kualitas layanan pelanggan secara terukur sehingga secara priodik dapat ditetapkan target kualitas layanan yang harus dicapai dan secara konsepsional dapat dirumuskan strategi tertentu yang tepat untuk diprioritaskan menghadapi perkembangan situasi dan kondisi persaingan dalam memperebutkan dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dengan selalu memperhatikan perkembangan lingkungan strategis serta tujuan yang akan dicapai yaitu mewujudkan kualitas layanan Matrix Indosat yang mampu mengungguli kompetisi pasar selular paska bayar di Indonesia.

4.3 Model Bisnis Menghadapi Kompetisi

Mencermati kualitas layanan yang ditawarkan para operator dan penyelenggara bisnis selular pascabayar kepada calon pengguna dan pelanggan di Indonesia memasuki persaingan yang sangat ketat dan mengacu kepada proyeksi perkembangan akses telematika di Indonesia untuk akses nomor selular diprediksi tahun 2009 : 116 juta dan tahun 2010 : 128 juta yang dikaitkan dengan catatan pertumbuhan pengguna selular (GSM) di Indonesia tahun 2009 mencapai jumlah 116.144.392 pelanggan sementara, raihan pelanggan pascabayar Matrix PT.Indosat tercatat tahun 2005 : 676.407 pelanggan, tahun 2006 menurun menjadi 386.639 pelanggan dan tahun 2007 meningkat menjadi 599.991 pelanggan tetapi masih dibawah capaian tahun 2005 dan tahun 2008 meningkat menjadi 831.893 pelanggan. Fakta menunjukkan bahwa kualitas layanan sangat signifikan menentukan raihan pelanggan dan kajian kualitas layanan memiliki korelasi yang menentukan dalam merancang dan menetapkan model bisnis yang mampu mengungguli kompetisi. Model bisnis Matrix PT.Indosat yang kompetitif harus mengedepankan strategi keberpihakan kepada pelanggan sebagai pengguna

jaringan (Customer Satisfaction) dengan standart dan parameter yang terukur dalam kualitas layanan jaringan dan kualitas layanan pelanggan kepada pengguna Matrix Indosat sebagai stakeholder. Bisnis selular Matrix Indosat ditengah persaingan yang makin ketat dengan operator penyelenggara jasa telekomunikasi paska bayar lainnya yang secara terbuka memperebutkan, melayani, mempertahankan dan mengembangkan jumlah pelanggannya secara fair.

Model bisnis Matrix PT.Indosat yang mampu mengungguli kompetisi perebutan pangsa pasar bisnis selular paska bayar harus memenuhi standart dan parameter kualitas layanan yang terukur dan diharapkan serta dibutuhkan oleh pelanggan sebagai pengguna jaringan antara lain :

1. Kualitas layanan jaringan yang dirumuskan secara terukur oleh Matrix Indosat harus mengacu kepada standart dan parameter yang ditetapkan oleh regulator BRTI dan secara inovatif diatur oleh PT.Indosat selaku corporate dan brand Matrix secara operasional sehingga QoS jaringan dapat diawasi dan dievaluasi serta ditingkatkan kualitasnya secara terukur.
2. Kualitas layanan jaringan harus mampu memanfaatkan jaringan existing corporate Indosat yang sudah tergelar 1.505 BTS dengan cakupan layanan jaringan pada 236 kota sebagai sistem layanan jaringan Matrix Indosat untuk mempertahankan 727.000 pelanggan Matrix Indosat yang sudah ada kemudian merebut dan mengembangkan jumlah pelanggan, sehingga ARPU yang sudah dicapai Rp.47.000 dapat ditingkatkan secara signifikan mengikuti raupan jumlah pelanggan yang diperoleh.
3. Standart dan parameter kualitas layanan jaringan perlu ditetapkan secara terukur sehingga secara periodik kualitas jaringan dapat diaudit dan dioptimasi, dengan demikian kualitas jangkauan jaringan, kejelasan suara (Voice), ketersambungan dan kekuatan sinyal serta probabilitas panggilan ditolak (diblok) selama jam sibuk harus terukur dalam Grade of Service (GOS) dan Quality of Service (QoS) untuk mengontrol reliabilitas dan usability jaringan serta mengembangkan serta meningkatkan kualitas layanan fitur jaringan kepada pengguna jaringan.

4. Kualitas layanan tarif dan harga harus terjangkau oleh pelanggan dan mengacu kepada tarif dasar yang ditetapkan oleh pemerintah / BRTI dengan profit sharing yang kompetitif pada pasar selular paska bayar.
5. Kualitas layanan pelanggan serta standart dan parameter kualitas layanan pelanggan harus terukur dan mengacu kepada strategi keberpihakan kepada pelanggan dari mulai pengenalan produk, layanan registrasi, pemilihan nomor simcard, pengaktifan simcard, penagihan, pembayaran dan pengajuan klaim yang berkaitan dengan pelayanan jaringan dan fitur layanan serta tagihan maupun pembayaran serta klaim atas bonus dan hadiah undian, disamping klaim ketidakpuasan pelanggan yang berkaitan dengan kualitas layanan jaringan antara lain klaim ketersambungan, kuat dan lemahnya sinyal, kualitas suara (voice); jangkauan ketersambungan dimana penanganan klaim tahap pertama oleh unit layanan pelanggan dan secara teknis penanganannya diteruskan kepada unit layanan jaringan harus dilakukan secara proaktif dengan sdm yang professional dalam tugas pelayanan pelanggan secara optimal dan prima.

BAB 5

KESIMPULAN

1. Matrix PT. Indosat adalah salah satu merek dagang bisnis selular pascabayar corporate Indosat sejak tahun 2000 s/d tahun 2005 memiliki keunggulan cakupan jaringan dan akses ketersambungan lokal, SLJJ, SLI, meliputi 38 kota di Indonesia dengan jumlah pelanggan 228.000 dengan keuntungan perpelanggan (ARPU) Rp 141.000 dan memasuki tahun 2006 s/d 2008 cakupan jaringan dan akses ketersambungan meluas pada 236 kota dengan peningkatan jumlah pelanggan menjadi 831.893 namun, keuntungan per pelanggan (ARPU) menurun menjadi Rp 47.000 seiring dengan dinamika kompetisi persaingan kualitas layanan sesama operator penyelenggara selular pascabayar lainnya.
2. Menghadapi kompetisi persaingan kualitas layanan bisnis selular pascabayar, Matrix Indosat dituntut untuk melakukan kajian dan menetapkan standard parameter kualitas layanan jaringan yang terukur untuk menjamin ketersambungan yang cepat, suara yang jernih dan jelas (voice), sinyal yang kuat dan cakupan yang luas serta fitur-fitur unggulan dengan harga murah terjangkau, bonus serta hadiah undian pada periode tertentu dan layanan pelanggan yang pro aktif merebut pelanggan baru, mempertahankan dan mengembangkan sebagai bagian dari stakeholder Matrix Indosat.
3. Model bisnis Matrix Indosat yang mampu mengungguli kompetisi persaingan kualitas layanan pasar bisnis selular pascabayar dirancang berdasarkan standart parameter yang terukur dan mengacu kepada konfigurasi kompetisi kualitas layanan dan trend perkembangan tuntutan pelanggan dengan strategi pendekatan keberpihakan kepada pelanggan, peningkatan kualitas jaringan dengan mengoptimalkan infrastruktur existing Indosat sebagai backbone mengoptimasi kualitas ketersambungan panggilan, cakupan, voice, mutu dan kekuatan sinyal serta fitur-fitur unggulan dan secara simultan didukung dengan kualitas layanan pelanggan yang peduli dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan serta kepekaan dan ketanggap segera terhadap hak dan klaim yang diajukan pelanggan.

DAFTAR REFERENSI

1. Benyanto Suherman, Public Accountant License No. 05.1.0973, “ *PT. Indosat Tbk and Subsidiaries – Consolidated Financial Statements with Independent Auditors’ report years ended December 31, 2006, 2007 and 2008* ”, Jakarta 6 februari 2009.
2. “ _____”, “*Divisi Value Added Service Operation – Subdit Cellular NOM Indosat Laporan Tahunan Divisi 2004*”, PT Indosat, Desember 2004.
3. “ _____”, “ *Divisi Marketing Intelligence – Subdit Marketing & Sales Indosat : Laporan Bulanan April 2005*”, PT Indosat, April 2005.
4. Fredy Rangkuti, “ *Analisa SWOT* ”, Gramedia, Jakarta, 1999.
5. “ _____”, “ *Indosat Presentation 9M-2008* ”, PT Indosat, Oktober 2008.
6. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, “*Principle of Marketing*”, Prentice Hall International Editions, International, 1980.
7. “ _____”, “ *Matrix Up Date* ”, [http ://www.indosat.com/Matrix](http://www.indosat.com/Matrix), Jakarta 4 Januari 2009.
8. Simamora, Bilson, “*Panduan Riset Perilaku Konsumen*”, Gramedia, Jakarta 2004.
9. Supranto, Johannes, “*Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar*”, Rineka Cipta, Jakarta, 2001.
10. Zeithurl dan Bitter, “*Manajemen Pemasaran, Analisa, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*” Salemba empat, Jakarta, 1995.