



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ DAN STRATEGI
KOMPETISI UNTUK MEMPERTAHANKAN BISNIS JASA SLJJ
(STUDI KASUS PADA PENYELENGGARA *PSTN INCUMBENT*)**

TESIS

JAGUS WIDODO
NPM. 0706173704

T
25257

**PROGRAM PASCASARJANA TEKNIK ELEKTRO
PROGRAM STUDI MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA, DESEMBER 2008**





UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ DAN STRATEGI
KOMPETISI UNTUK MEMPERTAHANKAN BISNIS JASA SLJJ
(STUDI KASUS PADA PENYELENGGARA *PSTN INCUMBENT*)**

TESIS

**Tesis ini diajukan untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi
Magister Teknik**

**JAGUS WIDODO
NPM. 0706173704**

**PROGRAM PASCASARJANA TEKNIK ELEKTRO
PROGRAM STUDI MANAJEMEN TELEKOMUNIKASI
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA, DESEMBER 2008**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini, menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

**ANALISIS IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ DAN STRATEGI KOMPETISI UNTUK MEMPERTAHANKAN BISNIS JASA SLJJ
(STUDI KASUS PADA PENYELENGGARA PSTN *INCUMBENT*)**

yang dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan menjadi Magister Teknik pada jurusan Teknik Elektro, Bidang Kekhususan Manajemen telekomunikasi, Program Pascasarjana Universitas Indonesia, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan dan duplikasi dari makalah yang sudah pernah dipublikasikan dan atau pernah dipakai untuk mendapat gelar akademik di lingkungan Universitas Indonesia ataupun Perguruan Tinggi lainnya, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Desember 2008



Jagus Widodo

NPM. 0706173704


HALAMAN PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh :

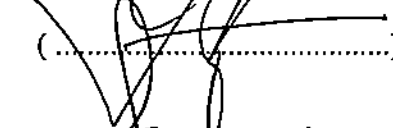
Nama : Jagus Widodo
NPM : 0706173704
Program Studi : Manajemen Telekomunikasi
Judul Tesis : Analisis Implementasi Kode Akses SLJJ dan Strategi
Kompetisi Untuk mempertahankan Bisnis Jasa SLJJ
(Studi kasus Pada Penyelenggara *PSTN Incumbent*)


Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai Bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Manajemen Telekomunikasi, Program Pascasarjana Teknik Elektro, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

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

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

Penguji : Ir. Gunawan Wibisono, MSc, Ph.D. (.....)

Penguji : Ir. Arifin Djauhari, MT. (.....)

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 22 Desember 2008

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillahirobbil 'alamin,

Segala puji, syukur, dan penghormatan dipanjatkan hanya kepada Allah SWT, Dzat yang Maha Esa dan Maha Kuasa, yang dengan barokah, rahmat dan ridho-NYA penulisan Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Dalam pelaksanaan pembuatannya, tulisan seminar ini banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Dan oleh karena itu, penulis menghaturkan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Bapak Ir. Muhamad Asvial, MSc, PhD. selaku Dosen Pembimbing yang dengan teliti dan penuh semangat serta inspiratif dan totalitas telah membimbing penulis.
2. Executive General Manager Divisi Carrier and Interconnection Service PT. Telkom, yang banyak mendukung dan memberikan waktu dan kesempatan pada penulis untuk bisa tetap bekerja dan belajar.
3. Rekan-rekan sepekerjaan di PT.Telkom Divisi Carrier & Interconnection Service atas seluruh dukungan dan bantuannya.
4. Rekan-rekan mahasiswa Manajemen Telekomunikasi, Mbak Tiwi, Mas Santo dan Mas Toni atas bantuannya sehingga pelaksanaan belajar dan mengajar bisa berjalan lancar.
5. Istri dan ananda tercinta, dengan do'a, dorongan semangat, dan dukungan yang luar biasa sehingga penulis bisa termotivasi untuk terus bekerja dan belajar hingga selesainya tulisan ini.

Semoga apa yang sudah dituangkan dalam tulisan ini bisa bermanfaat bagi dunia pendidikan serta dunia industri di negara Indonesia tercinta ini.

Penulis,

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

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

Nama : Jagus Widodo
NPM : 0706173704
Program Studi : Manajemen Telekomunikasi
Departemen : Teknik Elektro
Fakultas : Teknik
Jenis karya : Tesis

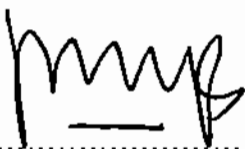
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**ANALISIS IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ DAN STRATEGI KOMPETISI
UNTUK MEMPERTAHANKAN BISNIS SLJJ (STUDI KASUS PADA
PENYELENGGARA *PSTN INCUMBENT*)**

berserta 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 Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Desember 2008


(.....)

ABSTRAK

Nama : Jagus Widodo
Program Studi : Manajemen Telekomunikasi
Judul : Analisis Implementasi Kode Akses SLJJ dan Strategi
Mempertahankan Bisnis SLJJ (Studi Kasus Pada Operator *PSTN Incumbent*)

Untuk menciptakan industri telekomunikasi di Indonesia yang kompetitif, berkualitas dan bisa menarik investor serta bisa bermanfaat bagi masyarakat Pemerintah telah mengeluarkan kebijakan Penyelenggaraan jasa SLJJ dari monopoli menjadi duopoli dengan adanya terminasi dini hak eksklusivitas penyelenggaraan jasa SLJJ yang selama ini hanya diberikan kepada PT.Telkom, menjadi ada dua pemain yaitu PT. Indosat. Walaupun penyelenggaraan SLJJ sudah *duopoli* namun implementasi pemakaian kode akses jasa SLJJ baru dilaksanakan pada tanggal 3 April 2008 di Balikpapan.

Berdasarkan evaluasi implementasi pembukaan kode akses SLJJ di Balikpapan produksi pemakaian akses jasa SLJJ dengan menggunakan kode akses kurang menggembirakan karena produktivitasnya masih sangat rendah yang disebabkan oleh beberapa penyebab, misalnya : Telkom sudah menurunkan tarif SLJJ, adanya pemberlakuan *service charge* yang relatif tinggi (Rp. 945 per menit), Indosat belum melakukan *corporate action* , ada jasa sejenis yang ditawarkan oleh penyelenggara seluler dengan harga SLJJ antar pelanggan seluler jauh lebih rendah.

Jasa SLJJ bagi penyelenggara incumbent yaitu PT. Telkom sangat penting karena masih memberikan kontribusi pendapatan yang sangat signifikan namun memiliki pertumbuhan negatif dan hal ini perlu segera ditindaklanjuti dengan serius. Hal tersebut belum lagi memperhitungkan bila kode akses SLJJ tersebut akan dibuka di seluruh kota di Indonesia dan munculnya pesaing baru yang pada akhir tahun 2008 ini akan ditetapkan oleh pemerintah.

Penyelenggara incumbent harus segera merevitalisasi pengelolaan bisnis SLJJ bila tidak ingin performansi pendapatannya akan terus menurun dengan melakukan strategi-strategi yang tepat. Pesaing-pesaing yang dihadapi sebenarnya tidak terbatas pada penyelenggara SLJJ dari Jaringan Tetap saja namun Penyelenggara Seluler juga menjadi ancaman. Penyelenggara *incumbent* segera bertindak dengan memanfaatkan keunggulannya, SDM, infrastruktur, finansial maupun sistem yang lebih mapan untuk menghadapi pesaing.

ABSTRACT

Name : Jagus Widodo
Study Program : Telecommunication Management
Title : Analisis Implementasi Kode Akses SLJJ dan Strategi
Mempertahankan Bisnis SLJJ (Studi Kasus Pada Operator *PSTN Incumbent*)

In order to establish competitive and eligible telecommunication industry in Indonesia also more attractive to investor and benefit to the community, government (regulator) has been acknowledged a changing in policy for long distance call service from monopoly to duopoly. This is signed by early termination on exclusive right to PT. TELKOM as first granted operator in the business and permitted PT. INDOSAT as a new player. Duopoly era come to operational when PT. INDOSAT opens the service on April 3rd 2008 in Balikpapan.

Derived from our evaluation on implementation of opening long distance service in Balikpapan by PT. INDOSAT, shows that usage of the service by using access code is not quite content because its productivity (traffic) is very low. This could be caused by some conditions such as cutting price strategy by PT. TELKOM, relatively high service charge (Rp 945 per minute), lack of corporate action from PT. INDOSAT and also there is kindly same service from mobile operator that offer long distance call services at much more cheaper price.

Long distance call service is a major business for the incumbent (PT. TELKOM). The service is still contributing significant revenue even at present it has a negative growth and hence seriously need much improvement. This declining could be becoming worst by taking into account that as in the near future the access code of PT. INDOSAT will be opened national wide. Also there is a potential new competitor in the business by the end of year 2008.

PT. TELKOM as an incumbent in telecommunication industry in Indonesia has to react immediately and need to revitalize its long distance call service business to prevent continues declining in revenue by doing proper and right strategic actions. Keep in mind that the competitor is not only narrowed to fixed long distance operator but also cellular operator also should be considered as a threat as well. Incumbent should act by optimizing its capabilities such as human resources, infrastructure, financial and settled system to deal with competitors.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR SINGKATAN	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	2
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Batasan Masalah dan Asumsi	3
1.5. Rumusan Masalah	4
1.6. Metode Penelitian	4
1.7. Sistematika penulisan Proposal	5
BAB 2 PENYELENGGARAAN JASA SLJJ DAN STRATEGI MANAJEMEN	6
2.1. Latar Belakang Penyelenggaraan jasa SLJJ	6
2.2. Regulasi penyelenggaraan Jasa SLJJ	7
2.3. Interkoneksi Jaringan Tetap Jarak Jauh	11
2.4. Analisis Lingkungan Internal	14
2.5. Analisis Lingkungan Eksternal	15
2.6. Balanced Scorecard (BSC)	18
BAB 3 IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ SAAT INI	22
3.1. Konfigurasi teknik interkoneksi	22
3.2. Skenario panggilan dengan kode akses SLJJ	25
3.3. Tarif interkoneksi Kode Akses SLJJ	28
3.4. Produksi akses dengan Kode Akses SLJJ	31
3.5. Lingkungan bisnis jasa SLJJ	33
BAB 4 ANALISIS IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ DAN STRATEGI MEMPERTAHANKAN BISNIS SLJJ	35
4.1. Analisa pasar bisnis jasa SLJJ	35
4.2. Analisa produksi pemaian jasa SLJJ	36

4.3.	Analisa pengembangan jaringan jarak jauh	37
4.4.	Analisa dampak implementasi kode akses SLJJ bagi PT. Telkom	38
4.5.	Analisa pesaing dan calon pesaing utama bisnis SLJJ	41
4.6.	Analisa SWOT penyelenggara PSTN incumbent	43
4.7.	Analisa kapabilitas eksternal dengan <i>Five Forces</i> Porter	45
4.8.	Evaluasi kapabilitas internal dan kapabilitas eksternal	50
4.9.	<i>Positioning, strategy and action</i>	53
4.10.	Formulasi strategi <i>incumbent</i> dengan <i>Balanced Score Card</i>	56
BAB V	KESIMPULAN	61
DAFTAR ACUAN	62

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Kemungkinan dan jenis interkoneksi	11
Tabel 2.2.	Matriks <i>SWOT Analysis</i>	15
Tabel 3.1.	Daftar Interkoneksi Jartap Indosat dengan jartap Telkom	22
Tabel 3.2.	Tarif interkoneksi <i>cost based</i>	28
Tabel 4.1.	Daftar area pelayanan Bakrie Telecom	43
Tabel 4.2.	Evaluasi ancaman pendatang baru	48
Tabel 4.3.	Evaluasi ancaman produk substitusi	48
Tabel 4.4.	Evaluasi kekuatan pembeli	48
Tabel 4.5.	Evaluasi kekuatan pemasok	49
Tabel 4.6.	Evaluasi ancaman sesama pesaing dalam industri yang sama	49
Tabel 4.7.	Evaluasi kapabilitas internal	51
Tabel 4.8.	Evaluasi kapabilitas eksternal	52
Tabel 4.9.	Strategi dan tindakan perbaikan perspektif keuangan	56
Tabel 4.10.	Strategi dan tindakan perbaikan perspektif pelanggan	57
Tabel 4.11.	Strategi dan tindakan perbaikan perspektif internal proses	58
Tabel 4.12.	Strategi dan tindakan perbaikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Konfigurasi teknik interkoneksi jaringan	13
Gambar 2.2. Model <i>Five Forces Porter</i>	16
Gambar 2.3. Model <i>Balanced Score Card</i>	19
Gambar 3.1. Konfigurasi interkoneksi penyelenggara jaringan dengan PT.TELKOM ...	24
Gambar 3.2. Panggilan SLJJ antar pelanggan Telkom menggunakan kode akses Indosat dari dank e area yang sudah dibuka kode akses SLJJ	25
Gambar 3.3. Panggilan SLJJ antar pelanggan Telkom dengan menggunakan kode akses Indosat di area yang belum dibuka kode akses dengan menggunakan jaringan Indosat	26
Gambar 3.4. Panggilan SLJJ antar pelanggan Telkom menggunakan kode akses SLJJ Indosat yang sudah dibuka kode akses SLJJ dengan menggunakan jaringan Telkom	27
Gambar 3.5. <i>Trend</i> produksi pemakaian kode akses SLJJ di Balikpapan	32
Gambar 3.6. <i>Trend</i> produksi pemakaian SLJJ Telkom dengan menggunakan prefiks Nasional "0"	33
Gambar 3.7. <i>Trend</i> produksi pemakaian transit SLJJ melalui jaringan Telkom	34
Gambar 4.1. <i>Trend</i> pelanggan telekomunikasi di Indonesia	35
Gambar 4.2. Hubungan sentral gerbang dengan penyelenggara jaringan	38
Gambar 4.3. <i>Trend</i> produksi incoming SLJJ PT. TLEKOM	39
Gambar 4.4. <i>Trend</i> produksi outgoing SLJJ PT. TELKOM	40
Gambar 4.5. <i>Trend</i> produksi SLJJ antar pelanggan Bakrie Telecom via TELKOM	42
Gambar 4.6. Hasil evaluasi <i>Five Forces Porter</i>	50

DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1. Positioning PT. TELKOM	54	-
--	----	---

LAMPIRAN

Lampiran 1	Laporan keuangan PT.Telkom 30 September 2008	64
Lampiran 2	Laporan keuangan PT. Indosat 30 September 2008	67
Lampiran 3	Laporan keuangan PT. Excelcomindo 30 September 2008	70
Lampiran 4	Laporan Keuangan Bakrie telecom 30 September 2008	71

DAFTAR SINGKATAN

APBN	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
B2B	: <i>Business to Business</i>
BRTI	: Badan regulasi Telekomunikasi Indonesia
BSC	: <i>Balanced Score Card</i>
CAGR	: <i>Compound Average Growth Rate</i>
DJPT	: Direktur Jendral Pos dan Telekomunikasi
EBITDA	: <i>Earning Before Interest Tax and Depreciation and Amotization</i>
FTP	: <i>Fundamental Technical Plan</i>
ITU	: <i>International Telecommunication Union</i>
JARTAP	: Jaringan Tetap
KAS	: Kode Akses SLJJ
KM	: Keputusan Menteri
KOMINFO	: Komunikasi dan Informatika
KSO	: Kerja Sama Operasi
PKS	: Perjanjian Kerja Sama
PM	: Peraturan menteri
POI	: <i>Point Of Interconnection</i>
PSTN	: <i>Public Switch Telecommunication Network</i>
SLI	: Sambungan Langsung Internasional
SLJJ	: Sambungan Langsung Jarak Jauh
SSP	: <i>Service Switching Point</i>
STBS	: Sambungan Telepon Bergerak Seluler
STP	: <i>Signaling Transfer Point</i>
SWOT	: <i>Strength, Weakness, Opportunity, Treath</i>
TDM	: <i>Time Division Multiplexing</i>
TMN	: <i>Telecommunication Management network</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pembukaan kode akses Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ) bagi penyelenggara lainnya menjadi hal yang sangat penting untuk menciptakan kompetisi dalam jasa SLJJ di jaringan tetap. Saat ini penyelenggara jaringan tetap jarak jauh di Indonesia sudah ada 2 operator yaitu PT. Telekomunikasi Indonesia dan PT. Indosat sejak tahun 2005 sedangkan penyelenggara jaringan tetap ada 5 penyelenggara yaitu : PT. TELKOM, PT. INDOSAT, PT. BAKRIE TELECOM, PT. MOBILE-8 dan PT. BBT.

Ketika penyelenggaraan jasa SLJJ masih dimonopoli oleh satu operator maka pelanggan jaringan tetap tidak ada pilihan harga yang lebih baik dan penyelenggara dapat memberlakukan harga maksimum kepada pelanggan. Namun dengan perkembangan bisnis telekomunikasi yang begitu cepat saat ini pelanggan dihadapkan kepada banyak pilihan yang tidak terbatas pada penyelenggara jaringan tetap saja namun juga akses SLJJ dari jaringan bergerak. Pertumbuhan pelanggan Jaringan Tetap (JARTAP) baik *Fixed Wireline* maupun *Fixed Wireless* sangat lambat dibandingkan dengan pelanggan Jaringan Bergerak (JARBER) saat ini yang sama-sama bisa melayani jasa SLJJ merupakan permasalahan tersendiri apakah pembukaan kode akses SLJJ bagi penyelenggara JARTAP SLJJ tersebut menjadi efektif.

Pemerintah melalui Peraturan Menteri KOMINFO Nomor : 43/P/M.KOMINFO/12/2007 tentang Perubahan Keempat Atas Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : KM.4 Tahun 2001 tentang Penetapan Rencana Dasar Teknik Nasional 2000, telah mewajibkan penyelenggara SLJJ pertama untuk membuka kode akses SLJJ penyelenggara SLJJ kedua di kota Balikpapan dengan tanpa syarat mulai 1 April 2008 dan untuk pembukaan di kota lainnya dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Pertimbangan Pemerintah untuk membuka tanpa syarat di Balikpapan dan kota lainnya dengan persyaratan adalah untuk

mendorong penyelenggara SLJJ Kedua untuk mempercepat meningkatkan teledensitas dan penetrasi pasar karena sampai dengan semester I tahun 2008 pelanggan Jartap penyelenggara SLJJ Kedua masih sekitar 795 ribu pelanggan. Enam bulan sudah implementasi kode akses SLJJ 011 untuk Kode akses SLJJ Indosat dan 017 untuk akses kode SLJJ PT.TELKOM namun sampai dengan saat ini tidak berdampak apapun terhadap kedua operator SLJJ tersebut. Sementara Pemerintah dalam waktu dekat masih akan membuka tender untuk lisensi penyelenggaraan Jartap SLJJ dan sudah bisa dipastikan bahwa peminat tender tersebut adalah PT.Bakrie Telecom dan PT.Mobile-8 karena Penyelenggara Jaringan Jarak Jauh sesuai dengan Peraturan Menteri adalah Penyelenggara yang sudah mempunyai Jaringan Tetap Lokal.

Tantangan dan peluang dalam penyelenggaraan jasa SLJJ bagi penyelenggara jaringan tetap jarak jauh adalah dengan turunnya harga SLJJ antar penyelenggara Seluler baik dalam penyelenggara yang sama maupun penyelenggara yang berbeda disamping hilangnya panggilan SLJJ dari pelanggan penyelenggara jaringan tetap lokal yang sebelumnya selalu menggunakan jasa penyelenggara SLJJ yang sudah ada menjadi dibawa sendiri. Adapun peluangnya adalah penyelenggara Jartap Jarak Jauh bisa melayani panggilan transit dari penyelenggara lainnya.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Identifikasi masalah yang dapat diambil dalam menghadapi kompetisi jasa SLJJ bagi penyelenggara *incumbent* di Indonesia adalah sebagai berikut :

- Rendahnya produksi pemakaian jasa SLJJ dengan menggunakan kode akses penyelenggara yang sudah dibuka di Balikpapan dalam waktu enam bulan terakhir.
- Ancaman munculnya penyelenggara SLJJ ketiga bagi penyelenggara SLJJ *incumbent* dan pembukaan kode akses SLJJ di kota-kota lainnya
- Perang tarif jasa seluler yang juga menawarkan jasa SLJJ antar pelanggan seluler yang lebih murah

- Penyelenggara SLJJ incumbent memerlukan strategi yang tepat untuk mempertahankan keunggulan jasa SLJJ dalam mengantisipasi ancaman pesaing baru maupun jasa SLJJ antar pelanggan seluler

Beberapa poin tersebut di atas akan melandasi perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

1.3 TUJUAN

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah memformulasikan strategi untuk mengantisipasi turunnya pendapatan SLJJ bagi Telkom sebagai Penyelenggara Jas SLJJ *incumbent*.

1.4 BATASAN MASALAH DAN ASUMSI

Dengan maksud agar tesis ini menjadi lebih terarah serta dengan dukungan data yang tersedia, maka ruang lingkup penulisan dibatasi sebagai berikut :

1. Obyek penelitian adalah implementasi kode akses SLJJ berdasarkan Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika tahun 2006, dan dampaknya bagi operator PSTN *incumbent* yaitu Telkom.
2. Profil produksi trafik SLJJ dengan menggunakan kode akses "01X" yang digunakan untuk melakukan perhitungan adalah trafik April-September 2008 *billing* interkoneksi Telkom.
3. Analisis implementasi kode akses SLJJ ini dilakukan terhadap layanan teleponi dasar.
4. Analisis dampak implementasi kode akses SLJJ terhadap penyelenggara PSTN *incumbent*, dalam hal ini PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, baik pada aspek operasional teknis, legal dan bisnis.
5. Dampak implementasi kode akses SLJJ terhadap aspek bisnis ditinjau dari sisi finansial yang merupakan kontribusi pendapatan SLJJ terhadap pendapatan perusahaan penyelenggara PSTN *incumbent*.
6. Strategi manajemen yang digunakan adalah : *SWOT analysis*, *Five Forces Porter* dan *Balanced Score Card*.

1.5 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah yang sudah dijelaskan di atas, maka masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah apakah bisnis SLJJ dari jaringan tetap itu masih menarik dan strategi apa yang tepat bagi penyelenggara *incumbent* untuk dapat mempertahankan bisnis SLJJ agar tetap menarik ditengah-tengah perang tarif SLJJ antar penyelenggara seluler.

1.6. METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, dengan prosedur sebagai berikut :

- Studi literatur dilakukan untuk mendapatkan aspek-aspek regulasi terkait yang mengatur penyelenggaraan jasa SLJJ
- Pengumpulan data transaksi atas implementasi pembukaan kode akses SLJJ antara Telkom dan Indosat
- Pengumpulan data-data lingkungan terkait bisnis SLJJ dari penyelenggara seluler
- Analisa kapabilitas internal dan eksternal penyelenggara *incumbent* dengan *SWOT Analysis* dan *Porter's Five Forces*
- Memformulasikan model strategi penyelenggara *incumbent* ke dalam *Balanced Scorecard*.

1.7. SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan tesis ini secara garis besar disusun sebagai berikut :

- a. Pendahuluan, memaparkan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah dan asumsi, rumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian.
- b. Tinjauan Penyelenggaraan jasa SLJJ dan Strategi manajemen, menjelaskan aspek-aspek regulasi yang mengatur penyelenggaraan jasa SLJJ, menganalisa

implementasi pembukaan kode akses SLJJ dan ancamannya, mengidentifikasi kapabilitas internal dan eksternal penyelenggara SLJJ *incumbent* untuk menetapkan strategi yang harus dilakukan dengan metode *SWOT Analysis* dan model *Porter Five Forces* serta merumuskan strategi yang dipilih ke dalam metode *Balanced Score Card*.

- c. Implementasi kode akses SLJJ saat ini, menjelaskan kondisi eksisting setelah pembukaan kode akses SLJJ dari aspek konfigurasi jaringan, tarif interkoneksi, analisa lingkungan, produksi SLJJ serta skenario panggilan SLJJ dengan menggunakan kode akses SLJJ.
- d. Analisa dan strategi untuk mempertahankan bisnis SLJJ, menjelaskan analisa-analisa dalam aspek pasar, produksi, pengembangan jaringan, dampak pembukaan kode akses SLJJ bagi penyelenggara *PSTN incumbent*, pesaing dan analisa SWOT, *Five Forces Porter* serta formulasi strategi ke dalam *Balanced Score Card*.
- e. Penutup, menyajikan butir-butir penting hasil-hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya.

Kelima bab di atas masing-masing menyajikan informasi yang keberadaannya dalam tesis ini saling mendukung satu sama lain.

BAB II

PENYELENGGARAAN JASA SLJJ DAN STRATEGI MAJEMEN

2.1. LATAR BELAKANG PENYELENGGARAAN JASA SLJJ

Untuk menciptakan kompetisi yang sehat (kredibel, adil, pasti, netral dan tidak diskriminatif) di sektor telekomunikasi, pada tanggal 30 Maret 2004 Pemerintah telah mengeluarkan Pengumuman Pemerintah (PM). Nomor : 2 Tahun 2004 tentang "Pengumuman berakhirnya segala bentuk monopoli sektor telekomunikasi di Indonesia", yang antara lain memuat terminasi dini hak eksklusif Telkom dan Indosat. Atas terminasi dini hak eksklusivitas SLJJ tersebut TELKOM akan mendapatkan : [1]

- Kompensasi dari Pemerintah sebesar Rp. 478 Milyar
- Nilai kompensasi tersebut net setelah pajak
- Termasuk di dalamnya hak Mitra KSO (Kerja Sama Operasi)
- Dibayarkan secara bertahap
- Dari dana APBN Dephub dan mengikuti mekanisme APBN

Pembayaran kompensasi atas hilangnya hak eksklusivitas Telkom rencananya akan dibayarkan oleh Pemerintah secara bertahap maksimal 5 tahun, pembayaran yang sudah dilakukan adalah tahap-1 dan tahap-2 masing-masing sebesar Rp. 90 Milyar tahun 2005 dan Rp. 180 Milyar tahun 2006 serta tahap ketiga rencananya akhir tahun 2007 sebesar Rp. 90 Milyar belum ada realisasi.

Hak eksklusivitas Telkom adalah mengelola Jasa Telekomunikasi Jaringan Tetap Lokal selama 15 tahun sejak tahun 1995 dan harus diakhiri lebih cepat pada 1 Agustus 2002, sedangkan untuk Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi Jarak Jauh adalah selama 10 tahun sejak tahun 2005 dan harus diakhiri lebih cepat yaitu pada tanggal 1 Agustus 2003.

Pemberian ijin penyelenggaraan jasa telekomunikasi Jaringan tetap Lokal dan Jarak Jauh oleh Pemerintah dikaitkan dengan kewajiban pembangunan jaringan akses fasilitas

telekomunikasi kepada Indosat. Untuk penyelenggaraan jasa telekomunikasi Jaringan Tetap Lokal sudah diimplementasikan oleh Indosat dan sudah beroperasi di 23 Kota sedangkan untuk penyelenggaraan Jasa telekomunikasi Jarak Jauh sudah dibuka di 6 kota (Jakarta, Surabaya, Medan, Batam, Denpasar dan Balikpapan). Namun implementasi jasa Jarak jauh di 6 kota tersebut di atas saat ini baru bisa dilaksanakan antar pelanggan Indosat (on-net) dan baru dibuka di Balikpapan dengan menggunakan kode akses SLJJ-011 maupun kode akses SLJJ TELKOM dengan 017 melalui Peraturan Menteri (PM) Nomor : 43/P/M.KOMINFO/2007.

2.2. REGULASI PENYELENGGARAAN SLJJ

Deregulasi dalam penyelenggaraan telekomunikasi baik jasa telekomunikasi maupun jaringan telekomunikasi di Indonesia telah membuka kompetisi antar penyelenggara, baik jaringan atau jasa lokal maupun jarak jauh. Implikasi dari multi penyelenggara ini adalah dalam hal penomoran.

Dengan adanya penyelenggara Sambungan Langsung Jarak Jauh lebih dari satu maka akan memberikan pilihan kepada pelanggan atas jaringan jarak jauh yang akan digunakan.

Perkembangan regulasi yang terkait dengan penyelenggaraan jasa sambungan jarak jauh maupun penyelenggaraan jaringan tetap jarak jauh meliputi :

2.2.1. Keputusan Menteri (KM) Perhubungan Nomor : 4 Tahun 2001

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor 4 tahun 2001 tentang FTP (*Fundamental Technical Plan Nasional*) mengatur prosedur pemanggilan (*dialling procedure*) untuk panggilan Sambungan Jarak Jauh adalah sebagai berikut :

- Pelanggan tidak memilih, maka penyelenggara Jaringan Tetap Lokal akan memilih kode akses penyelenggara Jaringan Jarak Jauh secara *call by call*. Penyelenggara Jaringan Tetap Lokal bisa memilih penyelenggara Jaringan jarak Jauh dengan pertimbangan teknis maupun bisnis, atau keduanya. Keputusan untuk tidak memilih oleh pelanggan harus dinyatakan pada setiap membuat panggilan Sambungan Jarak Jauh.

- Pelanggan memilih kode akses jaringan penyelenggara SLJJ secara *call by call*. Setiap kali pelanggan akan melakukan panggilan SLJJ maka pelanggan akan memilih jaringan SLJJ yang akan digunakan.
- Pelanggan memilih melalui praseleksi. Bila pelanggan melakukan panggilan SLJJ maka pemilihan jaringan jarak jauh dilakukan oleh penyelenggara jaringan tetap lokal sesuai dengan kesepakatan antara pelanggan dengan penyelenggara jaringan tetap lokal sebelumnya.

Sesuai dengan rekomendasi ITU-T E164 Format dan pengalokasian penomoran untuk prefiks Nasional adalah "0" sedangkan untuk SLJJ adalah "01X", dimana x = 1 sampai dengan 9 yang mencirikan penyelenggara jaringan SLJJ.

2.2.2. KM.28 Tahun 2004 Tentang Perubahan Pertama Atas Lampiran Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : 4 Tahun 2001 Tentang Penetapan Rencana Dasar Teknis Nasional 2000 (*Fundamental Technical Plan Nasional 2000*) Pembangunan Telekomunikasi Nasional.

Hal-hal yang diubah dari Keputusan Menteri sebelumnya meliputi :

- Kode Akses SLJJ penyelenggara dapat diakses dari setiap terminal pelanggan secara otomatis (*normally opened*)
- Prefiks bukan bagian dari nomor dan tidak diteruskan ke batas antar jaringan di dalam negeri atau ke batas jaringan internasional, sebelumnya hanya dibatasi untuk ke jaringan internasional saja.
- Prefiks SLJJ digunakan oleh pelanggan dalam pembuatan sambungan langsung jarak jauh (SLJJ), untuk memilih jasa SLJJ yang akan melayani panggilannya, sebelumnya untuk memilih jaringan SLJJ.
- Mendefinisikan jasa SLJJ merupakan penyelenggaraan jasa teleponi dasar yang melayani pengguna dalam pelaksanaan sambungan telepon jarak jauh.
- Pelanggan harus memilih penyelenggara SLJJ yang akan melayani panggilannya. Setiap kali membuat panggilan SLJJ pelanggan memilih jasa SLJJ yang akan

melayani panggilannya secara *call by call*. Sebelumnya pelanggan mempunyai hak untuk tidak memilih dan ada praseleksi.

- Untuk membuat panggilan SLJJ melalui jasa SLJJ yang dipilihnya sendiri secara langsung per panggilan, pengguna harus memutar prefiks SLJJ, diikuti dengan nomor (signifikan) Nasional dari pelanggan yang dituju. Mengubah kode wilayah dengan nomor (signifikan) Nasional.
- Terminasi SLJJ dari STBS ke pelanggan Jaringan Tetap Jarak Jauh dapat dilakukan dengan memutar prefiks sebagai pengganti prefiks Nasional.
- Format untuk prefiks SLJJ adalah "01X". Dimana 0 sebagai prefiks SJJ, diberikan tenggang waktu selambat-lambatnya 1(satu) tahun untuk melakukan perubahan format prefiks SLJJ menjadi 01X terhitung terhitung sejak ditetapkannya KM. 28.

2.2.3. PM. 06/P/M.KOMINFO/5/2005 Tentang Perubahan Kedua Atas Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : 4 Tahun 2001 Tentang Penetapan Rencana Dasar Teknis Nasional 2000 (*Fundamental Technical Plan Nasional 2000*) Pembangunan Telekomunikasi Nasional.

- Pelanggan yang tidak ingin menggunakan haknya untuk memilih jasa SLJJ harus tetap mendapat layanan dan diperlukan prefiks khusus sebagai tanda bahwa pelanggan tidak menggunakan haknya untuk memilih dan pemilihan penyelenggara jasa SLJJ dilakukan oleh penyelenggara jaringan tetap lokal yang melayani pelanggan tersebut.
- Penyelenggara jaringan tetap lokal wajib menyalurkan panggilan SLJJ dengan kode akses yang dipilih oleh pelanggan dan dilarang mengalihkan trafik ke penyelenggara jasa SLJJ lain atau penyelenggara jasa lain.
- Prefiks khusus yang digunakan untuk pelanggan yang tidak memilih kode akses SLJJ adalah prefiks Nasional "0" dan penyelenggara jaringan tetap lokal memilih penyelenggara jasa SLJJ.
- Kode akses jasa SLJJ yang selama ini menggunakan prefiks "0" secara bertahap wajib menggunakan kode akses "01X" dan harus sudah selesai selambat-lambatnya 1 April 2010.

- Untuk panggilan SLJJ di wilayah kode akses SLJJ "01x" belum dibuka pelanggan dari penyelenggara jaringan tetap lokal dan jaringan bergerak seluler menggunakan kode akses SLJJ "0".
- Panggilan SLJJ antara wilayah-wilayah yang kode akses SLJJ "01X" telah dibuka oleh semua penyelenggara jasa SLJJ, pelanggan dari setiap penyelenggara jaringan tetap lokal dan penyelenggara jaringan bergerak seluler dapat menggunakan kode akses SLJJ "01X" yang dipilihnya atau menggunakan kode akses SLJJ "0" apabila pelanggan tidak memilih.
- Penyelenggara jasa SLJJ bertanggung jawab atas penyaluran trafik pelanggan dari titik keluar di jaringan tetap lokal awal sampai dengan titik masuk di jaringan tetap lokal yang dituju.

2.2.4. PM. 13/PER/M.KOMINFO/03/2006 Tentang Perubahan Ketiga Atas Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : 4 Tahun 2001 Tentang Penetapan Rencana Dasar Teknis Nasional 2000 (*Fundamental Technical Plan Nasional 2000*) Pembangunan Telekomunikasi Nasional.

- Penyelenggara ITKP yang saat ini menggunakan kode akses "01X" wajib mengganti dengan prefiks ITKP "010XY" selambat-lambatnya 31 Desember 2006. X=0, 1, 2, ...9 dan Y = 0, 1, 2,9 mencirikan penyelenggara ITKP.

2.2.5. PM. 43/PER/M.KOMINFO/03/2006 Tentang Perubahan Keempat Atas Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : 4 Tahun 2001 Tentang Penetapan Rencana Dasar Teknis Nasional 2000 (*Fundamental Technical Plan Nasional 2000*) Pembangunan Telekomunikasi Nasional.

- Penyelenggara jasa SLJJ yang beroperasi selama ini masih menggunakan prefiks nasional "0" sebagai kode akses SLJJ secara bertahap wajib membuka kode akses SLJJ "01X" di wilayah penomoran yang sudah memungkinkan, dan wajib selesai di seluruh wilayah penomoran selambat-lambatnya tanggal 27 September 2011.

- Penyelenggara SLJJ pertama wajib membuka kode akses SLJJ "01X" di wilayah Balikpapan selambat-lambatnya 3 April 2008 baik jasa SLJJ yang diselenggarakan melalui jaringan tetap lokal tanpa kabel dengan mobilitas terbatas maupun berbasis kabel.
- Penyelenggara SLJJ pertama dengan menggunakan jaringan tetap tanpa kabel wajib membuka kode akses "01X" di wilayah penomoran dimana jumlah pelanggan penyelenggara SLJJ kedua dengan menggunakan jaringan tetap lokal tanpa kabel mencapai 30% dari jumlah pelanggan SLJJ pertama dan 15% untuk penyelenggara SLJJ kedua dan berikutnya dengan menggunakan jaringan tetap tanpa kabel.
- Penyelenggara SLJJ pertama dengan menggunakan jaringan tetap berbasis kabel maupun tanpa kabel wajib membuka kode akses SLJJ "01X" di wilayah penomoran tertentu bila jumlah pelanggan SLJJ kedua dan berikutnya yang menggunakan *fixed terminal* mencapai 15% dari jumlah pelanggan SLJJ pertama.
- Kode akses SLJJ "0" tetap dapat digunakan bila pelanggan tidak memilih kode akses "01X" yang ditetapkan.

2.3. INTERKONEKSI JARINGAN TETAP JARAK JAUH

Interkoneksi adalah keterhubungan antar jaringan dari penyelenggara jaringan yang berbeda. Interkoneksi fisik antar jaringan adalah sebagai berikut :

Tabel 2. 1. Kemungkinan dan jenis interkoneksi [2]

		Jaringan Tetap			Jaringan Bergerak		
		Lokal	SLJJ	SLI	Terrestrial	Seluler	Satelit
Jaringan Bergerak - Jaringan Tetap	Lokal	1*)	1	2	2	2	2
	SLJJ	1	2	1	1	1	1
	SLI	2	1	2	2	2	2
	Terrestrial	2	1	2	2	2	2
	Seluler	2	1	2	2	2	2
	Satelit	2	1	2	2	2	2

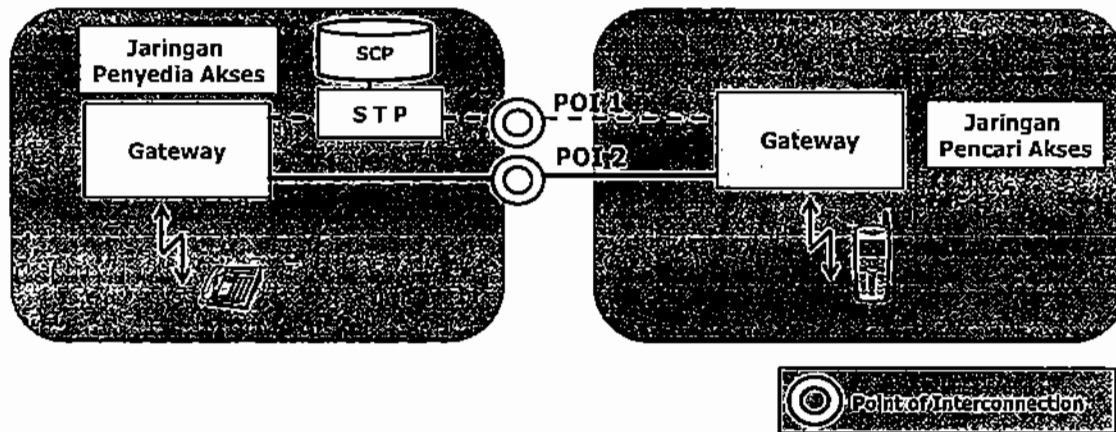
*) hanya antara dua jaringan yang berada dalam satu wilayah penomoran

Jenis 1 : Interkoneksi yang harus dibuat untuk menjamin tersedianya koneksitas dalam kaitannya dengan penyelenggaraan jaringan nasional secara terpadu. Sehubungan dengan interkoneksi jenis ini, setiap penyelenggara jaringan yang terkait wajib untuk menjamin tersedianya interkoneksi apabila ada permintaan interkoneksi dari penyelenggara lain, dengan tetap memperhatikan ketentuan-ketentuan teknis yang berlaku. [2]

Jenis 2 : Interkoneksi yang dikaitkan dengan upaya untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan sarana telekomunikasi. Interkoneksi jenis ini dilaksanakan semata-mata atas pertimbangan komersial yang dapat memberikan keuntungan bagi kedua penyelenggaranya.[2]

Letak titik interkoneksi ditetapkan berdasarkan perjanjian kerja sama (PKS) antara penyelenggara jaringan yang akan berinterkoneksi, dengan mempertimbangkan aspek komersial, teknis memungkinkan dan efisiensi penggunaan jaringan untuk pelaksanaan interkoneksi titik interkoneksi terdckat. Titik interkoneksi dapat terletak di lokasi salah satu penyelenggara, atau di tempat lain sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak.

Terminasi link interkoneksi pada jaringan tetap dapat dilakukan pada level sentral SLI, sentral SLJJ, sentral Lokal, *Signalling Transfer Point (STP)*, *Service Switching Point (SSP)* dan *Telecommunication Management Network (TMN)*, tergantung kebutuhannya. Konfigurasi interkoneksi jaringan jartap jarak jauh dengan penyelenggara jaringan lain dapat terlihat pada Gambar 2.1. sebagai berikut :



Gambar 2.1. Konfigurasi teknik interkoneksi jaringan [3]

Ruting adalah proses penentuan dan penggunaan rute berdasarkan suatu aturan tertentu, untuk menyalurkan pesan atau membangun hubungan. Ketentuan ruting suatu panggilan dari pelanggan penyelenggara satu menuju pelanggan penyelenggara lainnya disepakati dalam perjanjian kerja sama antar penyelenggara jaringan (PKS). Jenis-jenis ruting terdiri dari ruting internal, ruting lokal, ruting jarak jauh dan ruting internasional.[2]

Ruting internal adalah pengaturan rute di dalam suatu jaringan penyelenggara yang sama dan sepenuhnya menjadi tanggung jawab masing-masing penyelenggara. Ruting lokal adalah pengaturan rute di dalam suatu wilayah penomoran. Ruting lokal digunakan untuk penyelenggaraan panggilan lokal, penyelenggaraan panggilan SLJJ dan atau panggilan internasional yang berasal dari atau menuju ke wilayah penomoran yang bersangkutan, maupun untuk panggilan ke pelayanan tertentu. [2]

Ruting jarak jauh adalah pengaturan rute yang melibatkan penggunaan jaringan tetap SLJJ, dalam rangka menyediakan sarana transit bagi panggilan SLJJ, panggilan internasional dan panggilan-panggilan lain yang harus melalui jaringan tetap SLJJ. [2]

Ruting internasional adalah ruting antara jaringan sambungan internasional dengan penyelenggara jaringan yang berbeda. Ruting panggilan SLJJ antar pelanggan STBS dapat dilakukan dengan cara : [2]

- Hubungan langsung antar kedua jaringan penyelenggara yang bersangkutan bila sudah tersedia interkoneksi.
- Hubungan tidak langsung dengan cara melakukan ke penyelenggara jaringan SLJJ yang dipilih oleh pelanggan dengan prefiks nasional, atau pelanggan memilih prefiks penyelenggara SLJJ.

Ruting panggilan SLJJ dari jartap lokal ke jaringan STBS dan sebaliknya dapat dilakukan dengan cara : [2]

- Hubungan langsung antara jaringan penyelenggara Jartap dengan penyelenggara jaringan STBS bila sudah tersedia interkoneksi antar penyelenggara yang bersangkutan.
- Pelanggan STBS atau Jartap lokal memutar prefiks nasional atau memilih prefiks penyelenggara jaringan SLJJ.

2.4. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*) pada umumnya digunakan oleh suatu perusahaan untuk dapat mengidentifikasi dan mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis internal. Untuk memudahkan dalam melaksanakan analisis SWOT diperlukan matriks SWOT, karena matriks ini akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan. Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 2.2. di bawah ini :

Tabel 2.2. Matriks SWOT Analysis [4]

	STRENGTH (S) Daftar semua kekuatan yang dimiliki	WEAKNESS (W) Daftar semua kelemahan yang dimiliki
OPPORTUNITY (O) Daftar semua peluang yang bisa diidentifikasi	Strategi SO Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
THREATS (T) Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman

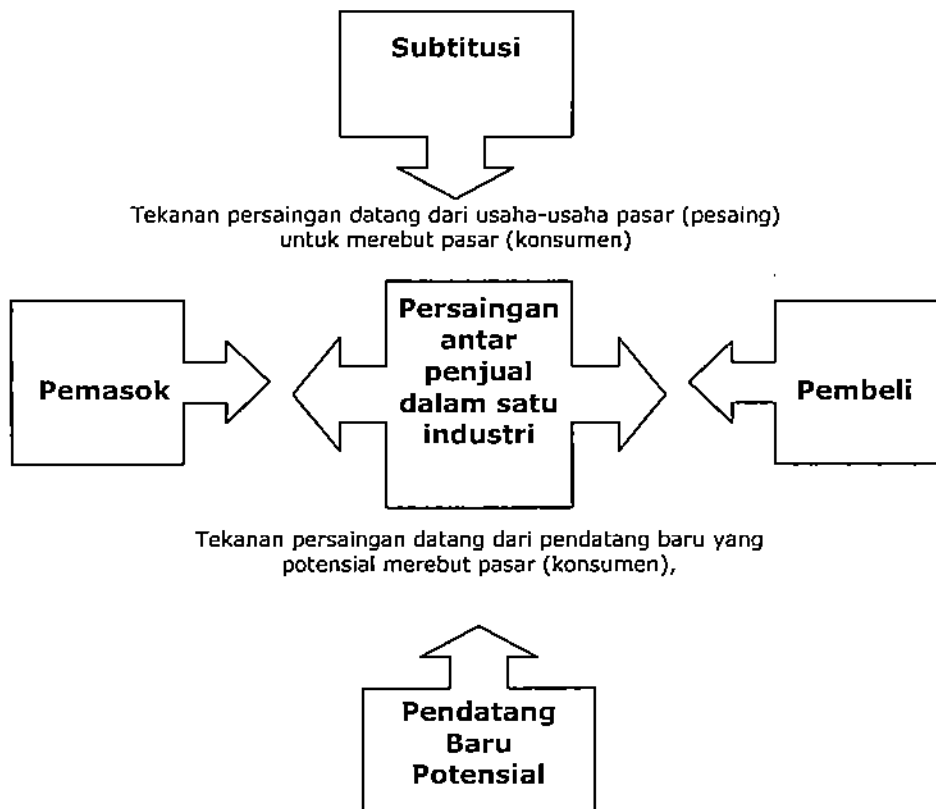
Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil diarahkan untuk usaha-usaha menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang-peluang bisnis dan mengantisipasi ancaman. Sehingga hasil strategi dapat dikelompokkan menjadi strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Dengan matriks SWOT kemudian bisa dilakukan *positioning* untuk mengukur posisi suatu perusahaan di dalam pasar. Dalam melakukan *positioning* harus dilakukan pembobotan atas aspek internal maupun eksternal dengan cara terlebih dahulu membuat skala prioritas dari aspek yang sangat berpengaruh hingga aspek yang paling tidak berpengaruh. Setelah itu menentukan prosentase bobotnya.

2.5 ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Porter (1985) mengajukan model lima kekuatan (*five forces model*) sebagai alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri seperti pada Gambar 2.2. Lima kekuatan persaingan tersebut adalah :

- a. Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama
- b. Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru

- c. Ancaman barang substitusi
- d. Daya tawar pembeli
- e. Daya tawar penjual



Gambar 2.2. Model *Five Forces* Porter [5]

2.5.1. Persaingan sesama pesaing dalam industri yang sama

Menurut Porter persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini yang menjadi pusat kekuatan persaingan. Semakin tinggi tingkat persaingan antar perusahaan mengindikasikan semakin tinggi pula profitabilitas industri, namun profitabilitas perusahaan mungkin menurun. Intensitas persaingan tergantung pada beberapa faktor sebagai berikut :

- Pertumbuhan industri
- Biaya tetap dan biaya penyimpanan

- Diferensiasi produk
- Identitas merek
- Biaya pengalihan ke barang lain
- Konsentrasi dan keseimbangan
- Informasi yang kompleks
- Keberagaman pesaing
- Halangan keluar

2.5.2. Ancaman masuknya pendatang baru

Suatu perusahaan akan tertarik terjun ke dalam suatu industri bila industri tersebut menawarkan keuntungan yang tinggi. Secara makro dengan masuknya pemain baru dalam industri maka akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba yang diterima bagi semua perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi mudah atau sulitnya rintangan memasuki suatu industri adalah sebagai berikut :

- Skala ekonomi
- Diferensiasi produk
- Identitas merek
- Biaya pengalihan
- Kebutuhan modal
- Akses terhadap distribusi
- Keunggulan biaya absolut
- Kebijakan pemerintah
- Reaksi pesaing

2.5.3. Ancaman barang substitusi

Barang atau jasa substitusi merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Ancaman barang atau jasa substitusi dapat dijelaskan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

- Harga relatif dalam kinerja barang substitusi
- Biaya pengalihan ke produk lain
- Kecenderungan pembeli untuk mensubstitusi

2.5.4. Daya tawar pembeli

Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kekuatan tawar pembeli antara lain :

- Pangsa pembeli yang besar
- Biaya pengalihan ke produk lain yang relatif kecil
- Banyaknya produk substitusi
- Minimnya diferensiasi produk

2.5.5. Daya tawar penjual

Penjual atau pemasok mempunyai daya tawar yang tinggi bila perusahaan tersebut merupakan satu-satunya perusahaan yang menyediakan barang atau jasa bagi perusahaan lain yang membutuhkannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuat atau tidaknya daya tawar penjual atau pemasok adalah sebagai berikut :

- Industri pemasok hanya didominasi oleh sedikit perusahaan
- Produk pemasok hanya mempunyai sedikit pengganti barang substitusi
- Pembeli bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok
- Produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli
- Produk pemasok didiferensiasikan
- Produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi
- Pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan yang kuat

2.6. *BALANCE SCORE CARD (BSC)*

Metodologi *Balanced Score Card (BSC)* merupakan pendekatan dalam pengawasan strategi yang bisa memungkinkan suatu perusahaan untuk menjelaskan strategi, menerjemahkannya ke dalam aksi dan menyediakan umpan balik yang berarti.

BSC mencari keseimbangan antar tujuan pemegang saham dan tujuan kinerja operasional perusahaan. Di dalam BSC melihat suatu organisasi dalam empat perspektif serta mengembangkan ukuran, mengumpulkan data, dan menganalisis perspektif tersebut. Keempat perspektif tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Perspektif keuangan, bagaimana perusahaan itu melayani pemegang saham?
- b. Perspektif pelanggan, seberapa puas pelanggan suatu perusahaan?
- c. Perspektif proses bisnis, apa kompetensi inti perusahaan dan area operasional yang paling dikuasai perusahaan?
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sebaik apa perusahaan bisa melakukan perbaikan terus menerus dan menciptakan nilai?

Model Balance Score Card dapat dilihat pada Gambar 2.3. di bawah ini : [6]



Gambar 2.3. – Model *Balanced Score Card*

2.6.1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Semua tujuan unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan keuangan yang berhubungan dengan strategi perusahaan. Tujuan keuangan adalah sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam balanced scorecard. Setiap ukuran yang dipilih seharusnya menjadi bagian dari keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja keuangan. Keterkaitan strategi perusahaan ke dalam perspektif keuangan antara lain adalah sebagai berikut :

- Strategi-strategi peningkatan pangsa pasar
- Strategi-strategi peningkatan efektivitas biaya dan peningkatan produksi aset yang akan meningkatkan produktivitas perusahaan
- Strategi-strategi peningkatan penerimaan pendapatan dan peningkatan produktivitas perusahaan yang akan mengakibatkan peningkatan nilai bagi pemegang saham

2.6.2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam perspektif pelanggan perusahaan harus bisa mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Bagian yang paling penting dalam bisnis adalah perusahaan mengerti kebutuhan pelanggan. Untuk melakukan analisis pelanggan perlu mengidentifikasi pelanggan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- Pertimbangan geografi
- Aktivitas umum pelanggan
- Posisi atau tanggung jawab pelanggan
- Karakteristik pribadi pelanggan

Disamping kebutuhan pelanggan konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat dalam penilaian pasar dan penetapan strategi memasuki pasar.

2.6.3. Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process*)

Dalam perspektif proses bisnis internal dalam BSC, perusahaan harus mampu mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk dapat mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham.

Model rantai nilai proses bisnis internal yang biasa digunakan dalam BSC yaitu :

- Proses inovasi
- Proses operasional
- Proses pelayanan

2.6.4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini untuk mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi. Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana suatu organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja, sementara tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif sebelumnya dapat tercapai.

BAB III

IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ SAAT INI

3.1. KONFIGURASI TEKNIK INTERKONEKSI

Telkom dan Indosat adalah 2 operator yang memiliki lisensi baik Jaringan Tetap Lokal maupun Jaringan Tetap Jarak Jauh saat ini mempunyai area pelayanan jaringan tetap lokal yang sudah berinterkoneksi dengan jaringan tetap lokal Telkom di 24 kota sedangkan interkoneksi antar jaringan tetap jarak jauh masih di 6 kota. Area pelayanan jaringan tetap Indosat yang sudah berinterkoneksi dengan jaringan tetap Telkom terlibat pada Tabel 3.1. di bawah ini.

Tabel 3.1. Interkoneksi Jartap Indosat dengan Jartap Telkom [7]

No.	Kota	Jenis Interkoneksi	Lokasi POI
1	Medan	Antar Jartap Lokal & SLJJ	Medan
2	Batam	Antar Jartap Lokal & SLJJ	Batam
3	Padang	Antar Jartap Lokal	Padang
4	Pekanbaru	Antar Jartap Lokal	Pekanbaru
5	Palembang	Antar Jartap Lokal	Palembang
6	Bandar Lampung	Antar Jartap Lokal	Bandar Lampung
7	Jakarta	Antar Jartap Lokal & SLJJ	Jakarta
8	Bandung	Antar Jartap Lokal	Bandung
9	Cirebon	Antar Jartap Lokal	Cirebon
10	Semarang	Antar Jartap Lokal	Semarang
11	Jogja	Antar Jartap Lokal	Solo
12	Surabaya	Antar Jartap Lokal & SLJJ	Surabaya
13	Denpasar	Antar Jartap Lokal & SLJJ	Denpasar
14	Malang	Antar Jartap Lokal	Malang
15	Bogor	Antar Jartap Lokal	Bogor

16	Banda Aceh	Antar Jartap Lokal	Banda Aceh
17	Banjarmasin	Antar Jartap Lokal	Banjarmasin
18	Pontianak	Antar Jartap Lokal	Pontianak
19	Makasar	Antar Jartap Lokal	Makasar
20	Manado	Antar Jartap Lokal	Manado
21	Balikpapan	Antar Jartap Lokal & SLJJ	Balikpapan
22	Pasuruan	Antar Jartap Lokal	Malang
23	Solo	Antar Jartap Lokal	Solo
24	Madiun	Antar Jartap Lokal	Madiun
25	Mojokerto	Antar Jartap Lokal	Surabaya
26	Tegal	Antar Jartap Lokal	Semarang
27	Kudus	Antar Jartap Lokal	Semarang

Interkoneksi antara jaringan tetap Indosat dengan jaringan tetap Telkom dapat dikategorikan dalam 5 jenis, yaitu :

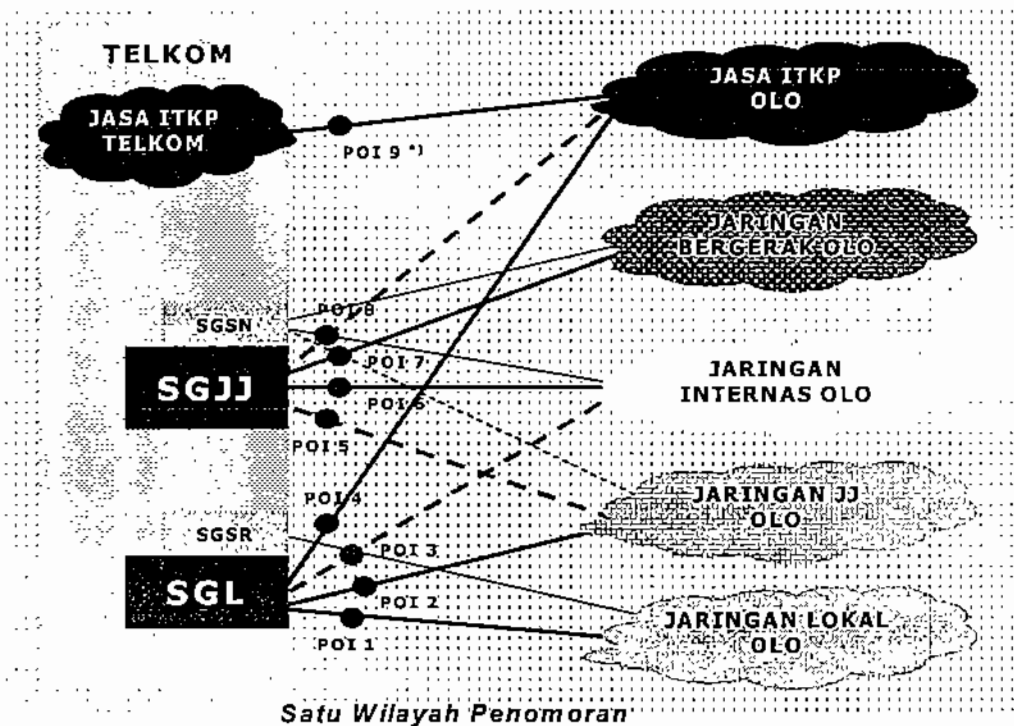
1. Titik interkoneksi untuk panggilan antar jaringan tetap lokal
2. Titik interkoneksi untuk panggilan jaringan tetap lokal dengan jaringan tetap SLJJ
3. Titik interkoneksi untuk panggilan antar jaringan tetap SLJJ
4. Titik interkoneksi untuk panggilan jaringan tetap internasional
5. Titik interkoneksi untuk signaling

Titik interkoneksi merupakan batas tanggung jawab dari masing-masing operator yang letaknya disepakati oleh kedua belah pihak. Dalam hal ini kewajiban atas penyediaan link interkoneksi antar sentral gerbang jaringan tetap disepakati sebagai berikut :

- Antar sentral gerbang lokal titik interkoneksi ada di *DDF (Digital Distribution Frame)* sentral gerbang lokal milik Telkom, sehingga Indosat mempunyai kewajiban menyediakan link interkoneksi untuk panggilan lokal.
- Antar sentral gerbang SLJJ untuk panggilan masih dengan prefiks akses "0" titik interkoneksi ada di DDF sentral gerbang jarak jauh Telkom, Indosat wajib menyediakan link interkoneksi sampai ke sentral gerbang Telkom.

- Antar sentral gerbang jarak jauh untuk panggilan SLJJ dengan menggunakan kode akses SLJJ maka masing-masing berkewajiban menyediakan link interkoneksi sampai ke sentral gerbang lawan. Panggilan SLJJ dengan kode akses “017” milik Telkom yang diakses oleh pelanggan Indosat maka Telkom menyediakan link interkoneksi sampai ke sentral gerbang Indosat dan sebaliknya.
- Antar sentral gerbang untuk panggilan internasional maka masing-masing pihak menyediakan link interkoneksi sampai ke sentral gerbang internasional lawan. Akses panggilan internasional dengan menggunakan kode akses “001” dari pelanggan Telkom maka Indosat berkewajiban menyediakan link interkoneksi sampai ke sentral gerbang Telkom dan sebaliknya.

Adapun interkoneksi antar penyelenggara jaringan dengan penyelenggara PSTN Incumbent atau Telkom seperti terlihat pada Gambar 3.3. di bawah ini :



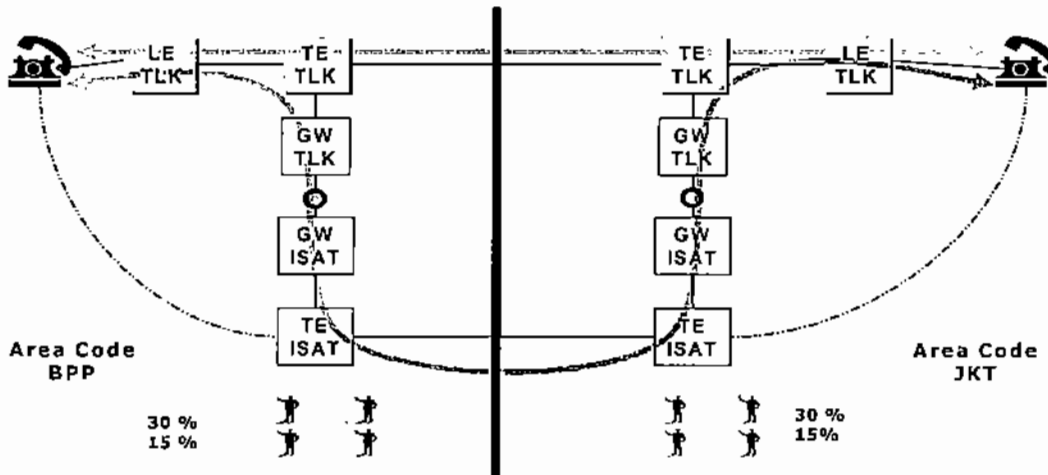
Gambar 3.1. Konfigurasi interkoneksi penyelenggara jaringan dengan Telkom [8]

3.2. SKENARIO PANGGILAN SLJJ DENGAN KODE AKSES JASA SLJJ

Skenario panggilan SLJJ baik antar jaringan tetap maupun dengan penyelenggara jaringan bergerak seluler terdiri dari beberapa jenis panggilan seperti sebagai berikut :

- Panggilan SLJJ antar pelanggan Telkom menggunakan Kode Akses SLJJ Indosat dari dan ke area yang sudah dibuka Panggilan SLJJ antar pelanggan jartap dengan kode akses SLJJ "01X"
- Panggilan SLJJ antar pelanggan Telkom menggunakan Kode Akses SLJJ Indosat di area yang belum dibuka KAS menggunakan jaringan Indosat
- Panggilan SLJJ antar pelanggan Telkom menggunakan Kode Akses SLJJ Indosat yang sudah dibuka KAS ke area yang belum dibuka dengan menggunakan jaringan Telkom

Skenario panggilan dari masing-masing jenis panggilan tersebut di atas dapat dilihat pada Gambar 3.2 dibawah ini :

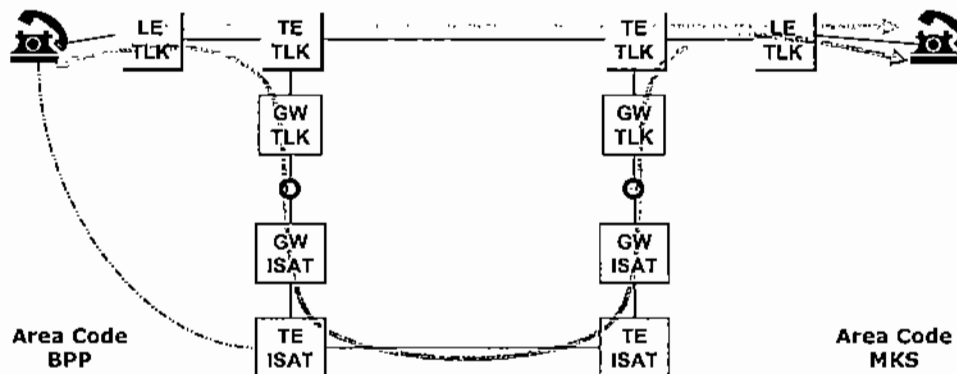


Gambar 3.2. Panggilan SLJJ antar pelanggan Pelanggan Telkom menggunakan Kode Akses SLJJ Indosat dari dan ke area yang sudah dibuka KAS

Pada Gambar 3.2. di atas terlihat bahwa penggunaan kode akses Indosat dari pelanggan Telkom menggunakan infrastruktur yang tidak efisien dibandingkan dengan

menggunakan akses "0" atau kode akses SLJJ Telkom. Karena *POI (Point Of Interconnection)* antara sentral gerbang Telkom dan sentral gerbang Indosat ada di terminal sentral gerbang Telkom, maka ruting panggilan akan lebih panjang karena harus paling sedikit melalui 2 sentral gerbang Telkom dan 2 sentral gerbang Indosat.

Pada Gambar 3.3. Telkom akan berhak tidak melewati panggilan tersebut karena pada Gateway lokasi tujuan panggilan belum dibuka kode akses SLJJ. Dengan kondisi saat ini bahwa jumlah Sentral Gerbang Jarak Jauh (*Gateway*) Telkom yang sudah berinterkoneksi dengan *Gateway* Indosat hanya di 6 lokasi seharusnya panggilan SLJJ pelanggan Telkom dengan menggunakan kode akses Indosat hanya bisa digunakan di 6 lokasi tersebut juga. Namun dengan *B2B (Business to Business)* hal tersebut masih bisa dilakukan dengan konsekuensi Indosat harus memberi nilai tambah bagi Telkom dalam pembebanannya.



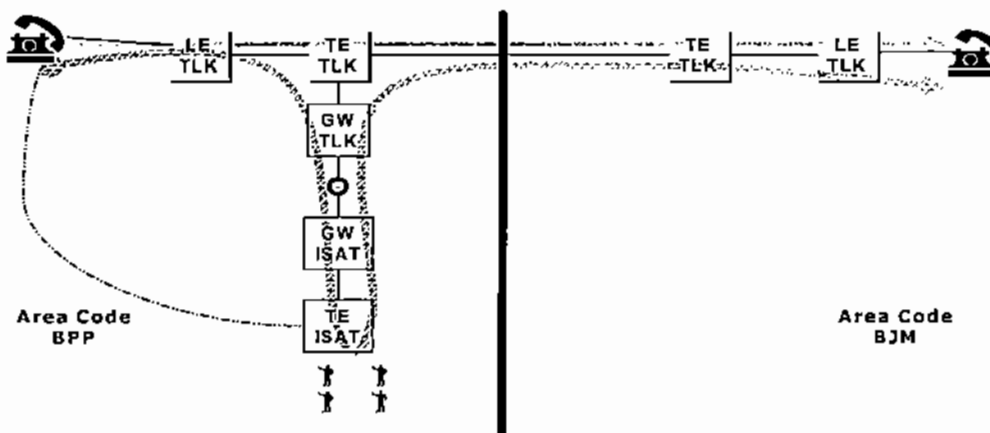
Gambar 3.3. Panggilan SLJJ antar Pelanggan Telkom menggunakan Kode Akses SLJJ Indosat di area yang belum dibuka KAS menggunakan jaringan Indosat

Pada Gambar-3.4, sesuai dengan Peraturan Menteri Nomor 43 Tahun 2008 bahwa "Pembukaan kode akses SLJJ dari lokasi Balikpapan adalah wajib dan tanpa syarat" .

Dalam kondisi tersebut di atas akan muncul 3 permasalahan utama, yaitu :

- Indosat tidak akan bisa membatasi pelanggan pemilih kode akses SLJJ "011" hanya dengan tujuan ke 5 kota lainnya saja.

- Terjadinya asimetris jaringan antara jaringan Telkom dengan jaringan Indosat. Telkom saat ini mempunyai Sentral Gerbang Jarak Jauh sebanyak 28 buah sedangkan Indosat hanya 23 buah dan yang sudah berinterkoneksi dengan Telkom 6 buah. Dampaknya Telkom bisa meneruskan panggilan SLJJ dengan kode akses "011" di luar lokasi yang belum dibuka kode akses namun harus ada nilai tambah yang harus disepakati secara B2B. Tanpa nilai tambah bagi penyelenggara SLJJ pertama maka kurang adil karena bagi Penyelenggara SLJJ Kedua atau dan selanjutnya akan cukup membangun satu sentral gerbang saja dan bisa terminasi secara nasional.
- Terjadinya panggilan bolak-balik yang sangat tidak efisien untuk panggilan dari pelanggan Balikpapan yang memilih kode akses "011" dengan tujuan ke area yang masih menginduk pada Sentral gerbang Jarak Jauh di Balikpapan namun berbeda kode area.



Gambar 3.4. Panggilan SLJJ antar Pelanggan Telkom menggunakan Kode Akses SLJJ Indosat yang sudah dibuka KAS ke area yang belum dibuka dengan menggunakan jaringan Telkom

3.3. TARIF INTERKONEKSI KODE AKSES SLJJ

Implementasi kode akses SLJJ memerlukan negosiasi yang ketat dan membutuhkan mediasi dari BRTI untuk mencapai kesepakatan tersebut. Adapun struktur tariff implementasi kode akses "01X" tersebut terdiri dari :

- Biaya interkoneksi originasi
- Biaya interkoneksi terminasi
- Biaya *service charge* (termasuk biaya penagihan dan biaya proses *billing*)

3.3.1. Biaya interkoncksi *cost based*

Biaya interkoneksi *cost based* mengikuti ketentuan yang ditetapkan oleh BRTI Nomor : 009/DJPT-3/KOMINFO/II/2008 tanggal 5 Pebruari Tahun 2008 yang berlaku mulai 1 April Tahun 2008 dengan tarif seperti pada Tabel 3.2. sebagai berikut :

Tabel 3.2. Tarif Interkoneksi *Cost Based* [9]

Panggilan	Cost Based '07 (Rp)	Cost Based '08 (Rp)	Deviasi
Mobile-Mobile (Lokal)	449	261	-42%
Mobile-Mobile (SLJJ)	622	493	-21%
Mobile-Fixed (Lokal)	152	209	34%
Mobile-Fixed (SLJJ)	850	626	-26%
Fixed-Fixed (Lokal)	73	73	0
Fixed-Fixed (SLJJ)	569	560	-2%
Fixed-Mobile (Lokal)	361	261	-28%
Fixed-Mobile SLJJ)	471	380	-19%
Transit Lokal	95	69	-24%
Transit SLJJ	336	295	-12%

Tarif interkoneksi antar jaringan tetap untuk lokal dan SLJJ saat ini masih dilakukan *cross subsidy* yang dikarenakan Pemerintah tidak lagi melakukan *rebanching tariff* ritel untuk panggilan lokal dan SLJJ. Tarif interkoneksi masih dibawa tariff *cost based* sebenarnya sedangkan tariff SLJJ menjadi lebih mahal karena *cross subsidy*. Tarif interkoneksi lokal berdasarkan *cost based* yang dihitung oleh konsultan Ovum adalah sebesar Rp. 137,- per menit [10] sedangkan dalam interkoneksi saat ini ditetapkan hanya Rp. 73,- per menit. Tarif pungut panggilan lokal antar jartap saat ini adalah Rp. 250,- per 2 menit atau Rp. 125,- per menit [11] sehingga bila akan menggunakan angka *cost based* maka Pemerintah harus menaikkan tarif pungut panggilan lokal antar jartap sebesar Rp. 274,- ditambah *margin*. Hal ini menjadi tantangan yang berat bagi pemerintah karena di

sisi lain Pemerintah harus meningkatkan *traffic internet* yang masih banyak menggunakan akses *dial up* dengan menggunakan pulsa telepon lokal. Karena *cross subsidy* tersebut tarif SLJJ antar Jartap menjadi lebih mahal disbanding antar jaringan bergerak seluler dan menjadi tidak kompetitif.

3.3.2. Biaya *service charge*

Biaya *service charge* dikenakan kepada penyelenggara SLJJ dikarenakan masih adanya *cross subsidy*. *Cross subsidy* panggilan antar Jartap Lokal terjadi disebabkan karena berdasarkan perhitungan berdasarkan *cost based* dengan yang diimplementasikan saat ini perbedaannya masih sangat signifikan. Komponen-komponen yang masih disubsidi saat ini antara lain :

- *Access network*
- Pasang Baru
- Abonemen

3.3.2. *Access Network*

Tarif panggilan Lokal dari jaringan tetap saat ini adalah Rp. 125/menit sedangkan berdasarkan *cost based* Rp. 274,-/menit (originasi Rp. 137,-/menit ditambah terminasi Rp. 137,-/menit). Sehingga masih ada *cross subsidy* sebesar Rp. 274-Rp. 125 = Rp. 149,-/menit. Berdasarkan data performansi produksi Semester-I tahun 2007 komposisi panggilan Lokal dibanding SLJJ adalah : 76% : 24%. Dengan demikian total *cross subsidy* pada panggilan lokal oleh panggilan SLJJ adalah Rp. 149,- x (76%/24%) = Rp. 472,-/menit,.

3.3.4. *Pasang Baru*

Biaya Pasang Baru telepon (PSB) berdasarkan *cost based* dengan yang diimplementasikan saat ini masih mengalami *deficit* sebesar Rp.229.527,-/pelanggan [12]. Dengan produktivitas lama panggilan per-pelanggan per-bulan sebesar 145 menit

dan Biaya PSB tersebut terdistribusi dalam 36 bulan (3 tahun) maka diperoleh nilai defisit PSB per-menit adalah $\text{Rp.}229.527/(145 \times 36) = \text{Rp. } 44,-/\text{menit}$.

3.3.5. *Abonemen*

Dibandingkan perhitungan *cost based* dengan tariff yang diimplementasikan saat ini besaran abonemen masih *deficit* sebesar Rp.20.671,-/pelanggan [12]. Produktivitas lama panggilan per-pelanggan per-bulan sebesar 145 menit. Maka dapat diperoleh *deficit* abonemen per-menit sebesar : $\text{Rp. } 20.671/145 = \text{Rp. } 143/\text{menit}$. Komponen-komponen *cross subsidy* tersebut di atas (access network, pasang baru dan abonemen) itulah yang juga harus ditanggung oleh Penyelenggara SLJJ kedua dan selanjutnya. Besar biaya total tersebut di atas (*service charge*) adalah : $\text{Rp. } 472 + \text{Rp. } 44 + \text{Rp. } 143 = \text{Rp. } 659,-/\text{menit}$.

3.3.6. *Billing & Collection*

Karena pemilihan kode akses SLJJ dilakukan oleh pelanggan, bukan oleh Operator maka tagihan ke pelanggan akan dilakukan oleh operator yang mempunyai pelanggan tersebut. Sehingga akan muncul konsekuensi bagi pemilik kode akses tersebut untuk membayar biaya proses *billing* serta *collection fee*. Referensi yang ada saat ini adalah untuk panggilan SLI, yaitu sebesar :

- Biaya proses *billing* : Rp. 82/*record* [7], dengan rata-rata panggilan adalah 1,5 menit/*record* [17] maka diperoleh biaya proses *billing* per-menit sebesar : **Rp. 55**.
- Biaya penagihan : 1% [7] dari besar tagihan *retail* atau **Rp. 86/menit**.

Dari uraian tersebut di atas, besaran-besaran biaya yang harus dibebankan ke Penyelenggara SLJJ Kedua per-menit adalah sebagai berikut :

***Biaya Service Charge* :**

- *Cross subsidi access network* : Rp. 472,-
- *Deficit PSB & Abonemen* : Rp. 187,-
- *Biaya Billing & Collection* : Rp. 141,-

Jumlah

: Rp. 800,-

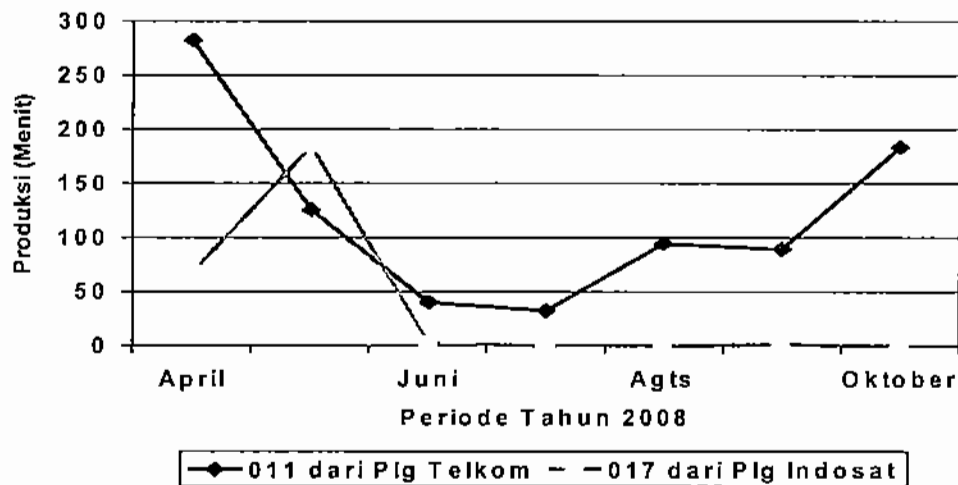
Hasil negosiasi *B2B (Business to Business)* yang dimediasi oleh BRTI besaran *service charge* adalah Rp. 945,- per-menit di luar biaya interkoneksi [13]. Hal tersebut berbeda dengan perhitungan tersebut di atas karena perbedaan asumsi dari tarif pungut SLJJ rata-rata yang digunakan periodenya berbeda.

Tarif pungut SLJJ yang diberlakukan oleh masing-masing penyelenggara jasa SLJJ bila diakses oleh pelanggan dari penyelenggara lainnya adalah sebagai berikut :

- Indosat mengenakan tariff SLJJ dengan kode akses “011” dari pelanggan Telkom menuju pelanggan Indosat sebesar Rp.150 /6 detik, terminasi ke Telkom di 6 kota yang sudah ada interkoneksi jarak jauh sebesar Rp. 170,-/6 detik dan untuk terminasi ke Telkom di kota lainnya sebesar Rp. 210,-/6 detik.[13]
- Telkom mengenakan tariff SLJJ dengan kode akses “017” dari pelanggan Indosat menuju pelanggan Indosat maupun pelanggan Telkom sebesar Rp. 180,-/6 detik.[15]

3.4. PRODUKSI PEMAKAIAN KODE AKSES SLJJ

Setelah diimplementasikannya kode akses SLJJ dengan pembukaan tanpa syarat di kota Balikpapan mulai bulan April tahun 2008, realisasi pemakaian akses SLJJ dengan menggunakan kode akses “011” maupun kode akses “017” seperti terlihat pada Gambar 3.5. di bawah ini.

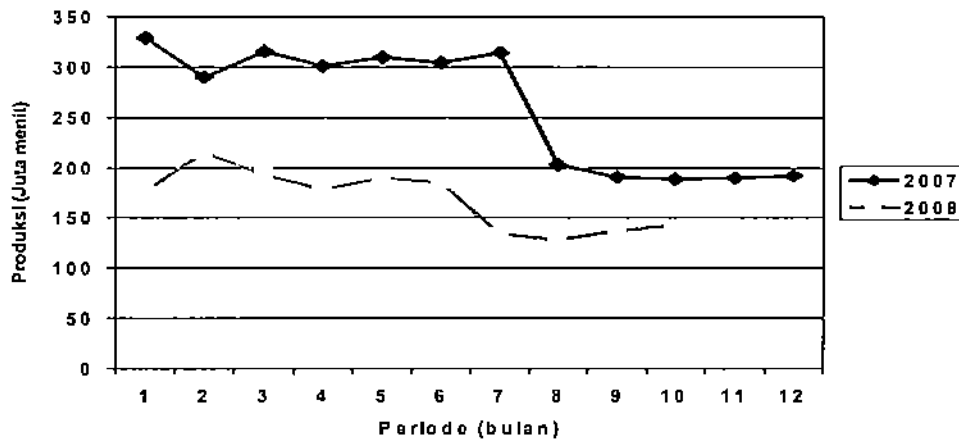


Gambar 3.5. *Trend* produksi pemakaian kode akses SLJJ di Balikpapan [16]

Produktivitas pemakaian panggilan SLJJ dengan menggunakan kode akses SLJJ masih sangat rendah, baik "017" yang diakses dari pelanggan Indosat maupun "011" yang diakses dari pelanggan Telkom. Rendahnya pemakaian tersebut lebih disebabkan karena :

- Belum adanya promosi dari kedua penyelenggara
- Penyelenggara takut akan rugi karena pendapatan dari tarif pungut lebih kecil dibanding biaya yang harus dibayar kepada penyelenggara jaringan yang lain yang terdiri biaya interkoneksi dan biaya *service charge*.
- Kota yang dibuka baru di Balikpapan
- POI untuk Jartap jarak jauh baru 6 kota saja, sehingga banyak panggilan yang kemungkinannya akan terkena biaya terminasi SLJJ

Bila dibandingkan dengan trend panggilan SLJJ dengan menggunakan prefiks Nasional "0" maka komposisi panggilan SLJJ dengan menggunakan kode akses SLJJ sangat tidak signifikan. Trend produksi SLJJ dengan menggunakan prefiks "0" dapat dilihat pada Gambar 3.3.- Trend produksi pemakaian SLJJ dengan akses "0".

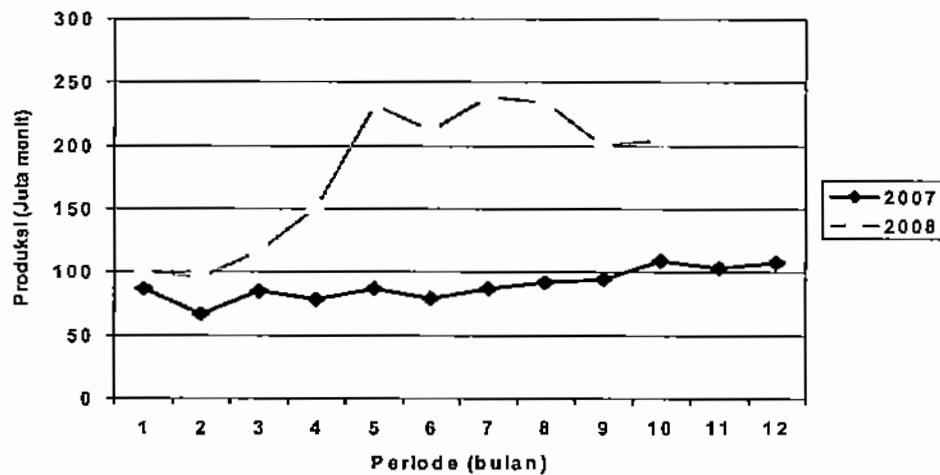


Gambar 3.6. *Trend* produksi pemakaian SLJJ Telkom dengan menggunakan prefiks Nasional "0" [17]

3.5. LINGKUNGAN BISNIS JASA SLJJ

Lingkungan bisnis SLJJ jaringan tetap sudah kurang menarik bagi pelanggan karena penetrasi jumlah pelanggan jaringan tetap jauh lebih rendah dibanding pelanggan seluler sehingga pelanggan mempunyai banyak alternatif untuk menggunakan SLJJ tidak harus melalui jaringan tetap saja.

Indosat sebagai penyelenggara SLJJ kedua sendiri sangat jelas dalam visi dan misi perusahaannya yang lebih memfokuskan bisnisnya kepada bisnis selulernya daripada bisnis pada jaringan tetap. Hal tersebut tercermin dalam pembangunan investasi di jaringan tetap sangat tidak signifikan sehingga dalam 3 tahun sejak diberikannya lisensi jartap lokal serta jarak jauh sampai saat ini baru ada di 27 kota dengan jumlah pelanggan hanya 895.760 pelanggan [21]. Kalau dilihat lebih detil sebenarnya dengan diberikannya lisensi penyelenggara jartap jarak jauh maka secara otomatis akan menjadi penyelenggara transit yang mempunyai potensi bisnis yang tidak kalah besarnya. Peluang tersebut tidak dimanfaatkan oleh Indosat yang juga mempunyai kapasitas jaringan *backbone* yang besar namun bisnis tersebut saat ini hanya dinikmati oleh Telkom. Produksi dan pendapatan transit Telkom pada Tahun 2008 terlihat pada Gambar 3.7. di bawah ini.



Gambar 3.7. *Trend* Produksi pemakaian transit PT.TELKOM [16]

Ancaman lain dari bisnis SLJJ dari jaringan tetap ini adalah dengan rencana ditenderkannya jasa SLJJ akhir tahun 2008 dimana yang sudah menyatakan mengikuti tender adalah Bakrie Telecom dan Mobile-8. Potensi paling besar dimiliki oleh Bakrie Telecom karena sudah mempunyai pelanggan sebesar 6,6 juta pelanggan [18] dan sudah mempunyai area pelayanan di 50 kota. Dengan ketentuan seperti pada PM.43 bahwa kode akses SLJJ akan dibuka bila perbandingan pelanggan penyelenggara SLJJ kedua minimal 30% dari penyelenggara SLJJ pertama dan 15% untuk penyelenggara SLJJ ketiga, maka tidak menutup kemungkinan bila Bakrie Telecom memenangkan tender SLJJ tersebut maka bisa langsung membuka kode akses SLJJ-nya di 50 kota tersebut.

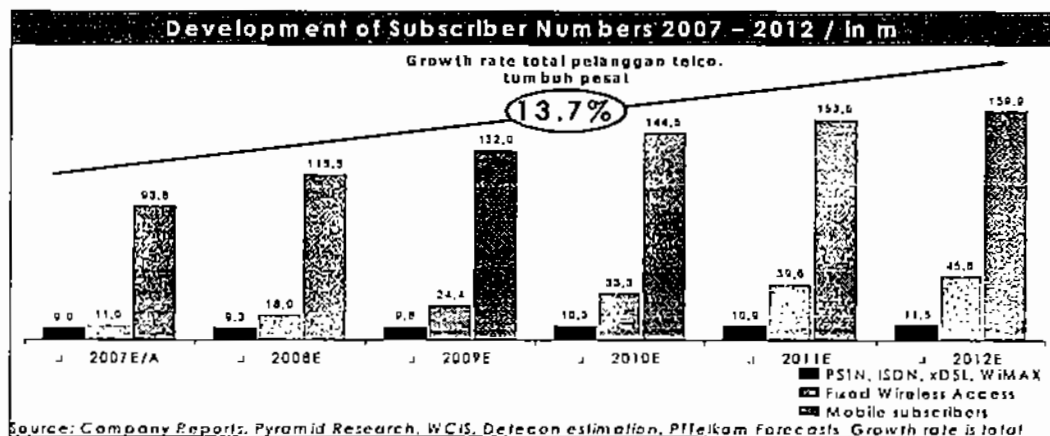
Bila penyelenggara jartap jarak jauh tidak segera merestrukturisasi bisnisnya maka tidak menutup kemungkinan bisnis SLJJ dari jartap akan terus menurun dan kalah bersaing dengan jaringan bergerak seluler. Penyelenggara SLJJ *Incumbent* yakni PT.Telkom saat ini masih menikmati bisnis SLJJ dengan akses prefiks "0" yang akan segera berakhir pada tahun 2010. Bila tidak segera melakukan sosialisasi kepada pelanggannya atau kepada penyelenggara lainnya maka dominasi bisnis SLJJ yang saat ini dikuasai oleh Telkom akan bergeser kepada penyelenggara SLJJ kedua atau ketiga yang lebih aktif melakukan sosialisasi kode akses SLJJ-nya.

BAB IV

ANALISIS IMPLEMENTASI KODE AKSES SLJJ DAN STRATEGI MEMPERTAHANKAN BISNIS SLJJ

4.1. ANALISA PASAR BISNIS JASA SLJJ

Bisnis telekomunikasi di Indonesia masih mempunyai prospektus yang sangat bagus karena masih akan terus tumbuh secara signifikan. Perkiraan pertumbuhan pelanggan Telekomunikasi di Indonesia sampai dengan tahun 2012 mempunyai pertumbuhan *CAGR* (*Compound Average Growth Rate*) sebesar 13,7%. Tahun 2008 diperkirakan jumlah pelanggan telekomunikasi sebesar 142,8 juta pelanggan dengan komposisi pelanggan seluler dibanding pelanggan jaringan tetap 81% : 19%. *Trend* jumlah pelanggan telekomunikasi di Indonesia adalah seperti terlihat pada Gambar 4.1. di bawah ini.



Gambar 4.1. *Trend* pelanggan telekomunikasi di Indonesia [19]

Agar SLJJ dari jaringan tetap bisa kompetitif di tengah pertumbuhan pelanggan seluler yang lebih cepat dan terus mengalami penurunan pemakaian SLJJ-nya karena penyelenggara jaringan tetap belum melakukan hal-hal seperti di bawah ini :

- a. Produk SLJJ (*product*)

Penyelenggara jartap jarak jauh belum memposisikan bahwa produk SLJJ dari pelanggan jaringan tetap berbeda dengan produk SLJJ dari jaringan bergerak seluler, terutama dari kualitas suaranya, terutama untuk produk *fixed wireline*.

b. Promosi SLJJ (*promotion*)

Penyelenggara jartap jarak jauh belum mempromosikan kode akses SLJJ yang baru karena masih beroperasinya pemakaian kode akses prefiks Nasional "0"

c. Harga (*price*)

Penyelenggara jartap jarak jauh belum mau menurunkan tarif SLJJ secara signifikan agar lebih kompetitif dibanding seluler, dan tarif masih berdasarkan jarak panggilan (*zone*).

d. Tempat (*place*)

Distribusi area pelayanan jaringan tetap memiliki jangkauan yang paling luas dibanding seluler belum dimanfaatkan sebagai kekuatan .

Disamping hal tersebut di atas penyelenggara SLJJ jaringan tetap harus bisa melakukan segmentasi pelanggannya dengan pelayanan yang berbeda, mempunyai target utama pelanggan yang harus diretensi atau diambil serta bisa memposisikan produk SLJJ jaringan tetap adalah berkualitas dengan pelayanan yang prima karena didukung oleh infrastruktur yang memadai dan sumber daya manusia yang cukup baik jumlah maupun kompetensinya.

4.2. ANALISA PRODUKSI PEMAKAIAAN JASA SLJJ

Menurunnya produksi SLJJ penyelenggara SLJJ pertama (Telkom) antara lain disebabkan oleh :

- Tarif SLJJ dari antar pelanggan jaringan tetap masih mahal
- Tarif SLJJ antar pelanggan jaringan bergerak seluler lebih murah dibanding anatr pelanggan jaringan tetap.

- Tarif interkoneksi terminasi jarak jauh ke jaringan tetap lebih mahal dibanding tarif interkoneksi jarak jauh antar penyelenggara jaringan bergerak seluler, yaitu Rp. 560,- per-menit dibanding RP. 493,- per-menit.[9]
- Tarif interkoneksi dari jaringan bergerak seluler terminasi SLJJ ke jaringan tetap lebih mahal bila dibandingkan dengan biaya interkoneksi SLJJ dari jaringan tetap terminasi SLJJ ke jaringan bergerak seluler, yaitu Rp. 626,-/menit dibandingkan Rp. 380,-/menit.[9]
- Regulasi promosi belum mengatur lama waktu untuk tarif promosi sehingga terjadi perang tarif yang berkepanjangan.
- Masih adanya *cross subsidy* yang membuat tarif SLJJ jaringan tetap tidak kompetitif.

4.3. ANALISA PENGEMBANGAN JARINGAN JARAK JAUH

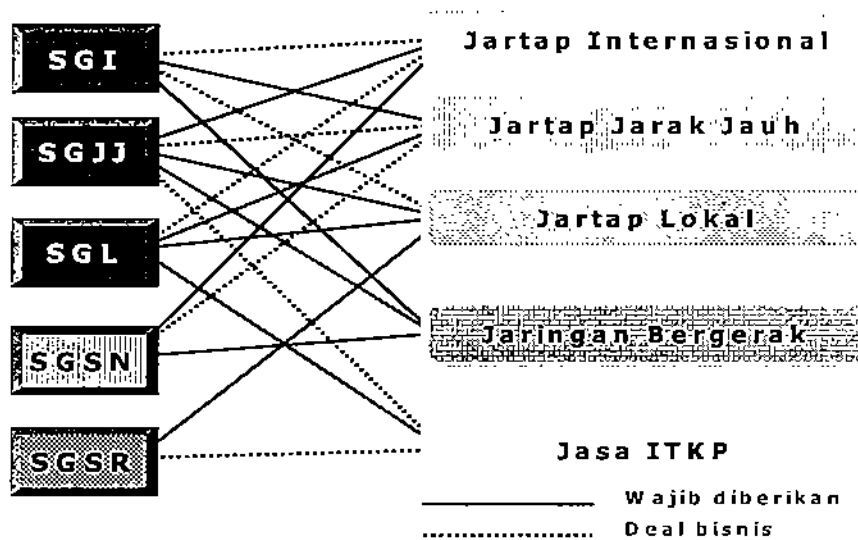
Beberapa keuntungan dari penyelenggara jaringan tetap jarak jauh antara lain :

- Sebagai penyelenggara transit
- Bisa membawa panggilan SLJJ dengan *networknya* sendiri tanpa transit ke penyelenggara lainnya.

Kunci dari suksesnya penyelenggara jartap jarak jauh adalah pengembangan jaringan jauh baik berupa link transmisi *backbone* maupun penambahan jumlah sentral gerbang yang diinterkoneksi dengan penyelenggara lainnya. Indosat dengan hanya mempunyai 6 sentral gerbang jarak jauh yang sudah berinterkoneksi dengan Telkom akan kesulitan untuk bisa meminimalisasi biaya interkoneksi bila terminasi ke Telkom, karena akan banyak terminasi SLJJ dengan biaya yang lebih mahal dibanding dengan terminasi lokal. Selain itu dengan masih terbatasnya jumlah sentral gerbang jarak jauh akan menyulitkan Indosat untuk berbisnis transit karena tidak akan bisa membawa trafik pelanggan sampai ke titik tujuan terdekat.

Untuk bisa segera memperbanyak sentral gerbang jarak jauh yang berinterkoneksi diperlukan volume trafik yang telah disepakati. Telkom mempunyai ketentuan bahwa

pembukaan interkoneksi baru akan dilayani bila trafik dari dan menuju area tersebut sudah mencapai 48 Erlang.



Gambar 4.2. Hubungan sentral gerbang dengan penyelenggara jaringan [8]

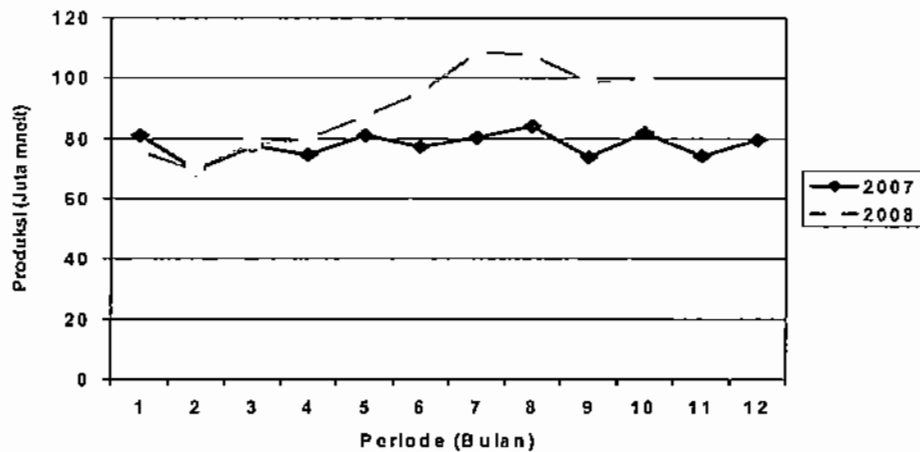
4.4. ANALISA DAMPAK IMPLEMENTASI KODE AKSES BAGI *INCUMBENT*

Dampak implementasi pembukaan kode akses SLJJ bagi penyelenggara incumbent antara lain :

- Pendapatan SLJJ antar pelanggan jaringan tetap Telkom berpotensi turun
- Pendapatan interkoneksi incoming SLJJ dari penyelenggara lain berpotensi turun karena akses prefiks “0” bukan milik Telkom tetapi merupakan prefiks Nasional.
- Pendapatan transit SLJJ berpotensi turun karena munculnya penyelenggara transit lain dari penyelenggara jartap jartap jarak jauh lain.
- Pendapatan dari trafik outgoing SLJJ dari Telkom ke Penyelenggara lain yang selama ini menggunakan akses “0” bisa menggunakan kode akses SLJJ Penyelenggara lain.

4.4.1. *Incoming* SLJJ dari penyelenggara lain

Produksi trafik *incoming* SLJJ yang berpotensi turun dapat dilihat pada Gambar 4.3. di bawah ini :

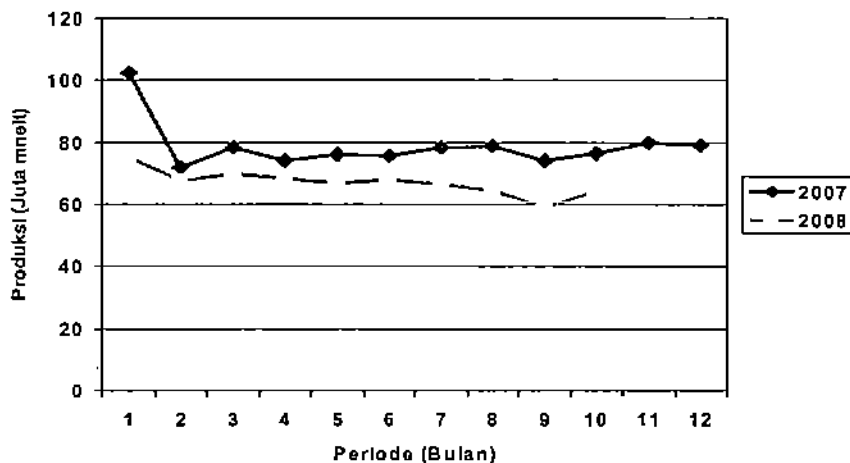


Gambar 4.3. *Trend* produksi *incoming* SLJJ PT. TELKOM [16]

Dengan asumsi bahwa *effective rate* panggilan *incoming* SLJJ Rp. 673/menit [16] dan rata-rata produksi *incoming* adalah 90 juta menit/bulan, maka potensi kehilangan pendapatan interkoneksi *incoming* Telkom sebelum dikurangi pendapatan interkoneksinya adalah sebesar Rp. 60,6,- Milyar/bulan atau Rp.726,8,- Milyar/tahun. Hal ini disebabkan masih berbedanya tarif interkoneksi terminasi ke Jaringan tetap yang berasal dari seluler dengan dari jartap.

4.4.2. *Outgoing* SLJJ dari Telkom ke penyelenggara lain

Pendapatan interkoneksi *outgoing* SLJJ ke penyelenggara lain juga mempunyai potensi kehilangan pendapatan bila pelanggan menggunakan kode akses SLJJ. Trend produksi interkoneksi *outgoing* dapat dilihat pada Gambar 4.4. di bawah ini :



Gambar 4.4. *Trend produksi interkoneksi outgoing SLJJ PT.TELKOM* [16]

Dengan asumsi *effective rate* panggilan interkoneksi *outgoing* adalah Rp. 1.795,-/menit [17] dan produksi rata-rata per bulan sebesar 67 juta menit, maka potensi kehilangan penurunan pendapatan Telkom sebesar Rp. 120,3 Milyar/bulan atau sebesar Rp. 1,44,- Trilyun/tahun.

4.4.3. Transit SLJJ melalui Telkom

Dalam bisnis transit, saat ini Telkom masih menjadi pemain tunggal karena Indosat yang menjadi kompetitornya kapasitas jaringannya lebih banyak digunakan hanya untuk bisnis selulernya. Apabila Indosat sudah siap atau penyelenggara jartap jarak jauh lain yang akan berbisnis transit maka ada potensi penurunan pendapatan dari transit SLJJ sebesar Rp. 97,5 Milyar/bulan atau Rp. 1,17,- Trilyun/tahun. Potensi penurunan pendapatan tersebut dengan asumsi bahwa *effective rate* pendapatan transit per menit sebesar Rp. 545,-/menit [16] dan produksi transit rata-rata pada tahun 2008 sebesar 179 juta menit/bulan seperti pada Gambar 3.3.

4.4.4. Panggilan SLJJ antar pelanggan Telkom

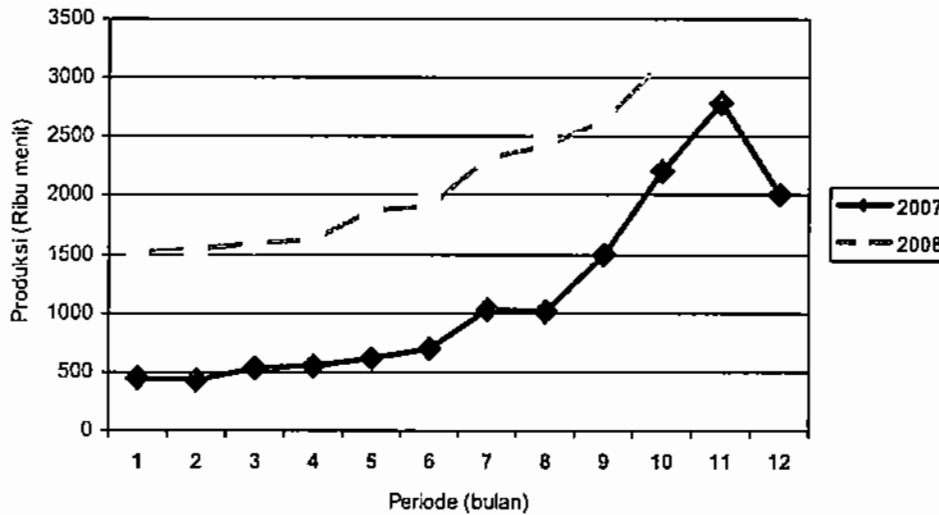
Dengan trend produksi SLJJ antar pelanggan Telkom seperti pada Gambar 3.4. maka dapat diperkirakan potensi penurunan pendapatan SLJJ dengan asumsi sebagai berikut :

Effective rate pendapatan SLJJ antar pelanggan Telkom per menit adalah Rp. 1.300,- dan rata-rata produksi pada tahun 2007 dan 2008 sebesar 218 juta menit, maka nilai potensi penurunan pendapatan SLJJ adalah Rp. 283,4,- Milyar/bulan atau Rp. 3,4,- Trilyun/tahun

4.5. ANALISA PESAING DAN CALON PESAING UTAMA

Penyelenggara jasa SLJJ *incumbent* saat ini masing diuntungkan dengan ketidaksiapan dari penyelenggara SLJJ kedua atau Indosat yang lebih fokus pada bisnis selulernya, sedangkan bisnis jaringan tetapnya tidak dikelola dengan baik. Hal ini akan berubah bila Indosat akan melakukan *spin off* jaringan tetapnya dari Indosat, menjadi entitas bisnis yang mandiri. Dengan demikian jaringan tetap Indosat (Star one) akan lebih fokus dan akan mengalami pertumbuhan yang lebih cepat dari sekarang. Demikian juga dengan bisnis transit relatif lebih mudah karena hanya bermodalkan kapasitas jaringan jarak jauh dan jumlah titik interkoneksi yang banyak dengan [penyelenggara lainnya.

Calon pesaing utama dalam bisnis SLJJ ini adalah Bakrie Telecom (Esia), karena Bakriatel telah beroperasi di lebih dari 50 kota dengan jumlah pelanggan saat ini sudah mencapai 6,6 juta pelanggan [18]. Bila Bakrie Telecom mendapatkan lisensi SLJJ maka minimal panggilan SLJJ antar pelanggan Bakrie Telecom yang saat ini transit melalui Telkom akan dibawa sendiri demikian juga panggilan SLJJ ke penyelenggara lainnya yang transit melalui Telkom. Trend produksi panggilan SLJJ antar pelanggan Bakrie Telecom yang transit melalui Telkom terlihat pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5. *Trend* produksi SLJJ antar pelanggan Bakrie Telecom transit melalui PT.TELKOM [16]

Kelemahan Bakrie Telecom terletak pada kemampuan jaringan yang dipunyai. Karena begitu mendapatkan lisensi SLJJ maka Bakrie Telecom akan membutuhkan jaringan transmisi jarak jauh dalam kapasitas yang besar yang saat ini saja dipenuhi seluruhnya dengan cara sewa. Untuk mendapatkan kualitas jaringan yang baik Bakrie Telecom harus menyediakan link transmisi untuk *back up* untuk menjamin berlangsungnya layanan tersebut, sehingga memerlukan kapasitas jaringan yang besar dan memerlukan biaya yang mahal. Sedangkan bila membangun jaringan sendiri akan memerlukan waktu yang lama.

Dampak pembukaan kode akses SLJJ bila diakses oleh pelanggan Telkom sendiri sebenarnya tidak terlalu berarti dengan adanya besaran *service charge* sebesar Rp. 945,-/menit ditambah interkoneksi originasi lokal sebesar Rp. 203,-/menit. Jadi minimal Telkom tetap bisa menikmati pendapatan sebesar Rp. 1.148,-/menit, sedangkan bila terminasinya juga ke pelanggan Telkom maka biaya tersebut masih harus ditambah lagi dengan biaya interkoneksi terminasi.

Bakrie Telecom menjadi bakal pesaing yang perlu diperhitungkan karena sudah agresivitas dalam pembangunan maupun kecepatannya. Area pelayanan Bakrie Telecom dapat dilihat pada Tabel 4.1. di bawah ini :

Tabel 4.1. Area pelayanan Bakrie Telecom [20]

No	AC	Kota	No	AC	Kota	No	AC	Kota
1	021	SGL Jakarta (GB.KT.JT)	18	0321	Mojokerto	35	0361	Denpasar
2	022	SGL Bandung	19	0322	Lamongan	36	0542	Balikpapan
3	0251	SGL Bogor	20	024	Semarang	37	0541	Samarinda/Tenggarong
4	0254	SGL Serang	21	0291	Kudus/Demak/Jepara	38	0511	Banjarmasin
5	0231	SGL Cirebon	22	0274	Yogyakarta	39	0561	SGL Pontianak
6	0264	Purwakarta	23	0272	Klaten	40	0411	Makassar
7	0265	SGL Tasikmalaya	24	0285	Tegal/ Pekalongan	41	061	Medan
8	0263	Cianjur	25	0281	Purwokerto/Banyumas	42	0778	SGL Batam
9	0234	Indramayu	26	0293	Magelang	43	0761	Pekanbaru
10	0233	Majalengka	27	0271	Solo	44	0751	Padang
11	0267	Karawang	28	0273	Wonogiri	45	0721	SGL Kedaton/Bd.Lampung
12	0232	Kuningan	29	0276	Boyolali	46	0711	Palembang
13	0262	Garut	30	0298	Salatiga	47	0294	Kendal/Weleri
14	0266	SGL Sukabumi	31	0341	SGL Malang	PROSES UJICOBA		
15	0260	Subang	32	0343	Pandaan	1	0282	Cilacap
16	0261	Sumedang	33	0354	SGL Kediri	2	0284	Pemalang
17	031	SGL Surabaya	34	0331	Jember	3	0431	Manado

4.6. ANALISA SWOT PENYELENGGARA JASA SLJJ *INCUMBENT*

Untuk dapat mempertahankan bisnis SLJJ bagi penyelenggara *incumbent* diperlukan penetapan strategi dengan cara menilai kapabilitas internal dan eksternal dengan metode analisa SWOT.

a) *Strengths* (kekuatan-kekuatan)

Penilaian terhadap kekuatan internal dibandingkan dengan pesaing dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- Komitmen yang kuat dari manajemen untuk membangun dan mempraktekkan bisnis SLJJ yang profesional.
- Telah tercipta persepsi publik yang baik terhadap jasa SLJJ
- Mempunyai pertumbuhan produktivitas dan keuntungan yang tinggi
- Harga jasa SLJJ yang kompetitif dibandingkan jasa pesaing
- Produk yang ditawarkan mempunyai pangsa pasar yang baik

- Sistem promosi perusahaan lebih unggul dibanding pesaing
- Mempunyai jangkauan produk dan infrastruktur yang lebih luas dan lengkap
- Mempunyai jumlah karyawan yang memadai
- Memiliki prosedur dan sistem informasi yang lengkap

b) *Weaknesses* (kelemahan-kelemahan)

Kelemahan dalam manajemen bisnis merupakan kebalikan dari kekuatan-kekuatan suatu perusahaan, antara lain : komitmen yang lemah dari manajemen, performansi pertumbuhan keuangan buruk, persepsi publik terhadap produk perusahaan kurang baik, karyawan yang tidak terampil, prosedur kerja yang berbelit-belit, infrastruktur yang kurang *modern*, kegiatan promosi kurang, organisasi perusahaan kurang efektif.

c) *Opportunities* (peluang-peluang)

Peluang manajemen bisnis dapat diciptakan berdasarkan kekuatan potensial yang ada dalam perusahaan maupun peluang yang berkembang dalam lingkungan bisnis seperti pasar, pelanggan dan lain-lain. Peluang-peluang yang dapat diciptakan oleh manajemen bisnis, antara lain :

- Melakukan diversifikasi produk atau jasa SLJJ yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- Belum ada produk atau jasa SLJJ serupa dalam pasar
- Memasuki wilayah pasar baru atau segmen pelanggan baru
- Mengembangkan produk atau jasa SLJJ yang ada agar bisa mencapai kebutuhan pelanggan yang lebih luas
- Pertumbuhan permintaan masyarakat meningkat terhadap produk atau jasa SLJJ
- Memiliki kesempatan menjadi *market leader*
- Kebijakan-kebijakan pemerintah yang masih memberikan peluang dalam bisnis SLJJ

d) Threats (Ancaman-ancaman)

Pada umumnya ancaman dapat muncul dari dalam perusahaan atau lingkungan bisnis sebagai akibat adanya kelemahan-kelemahan dalam perusahaan maupun dalam lingkungan bisnis. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan yang mungkin terjadi dan dapat menurunkan daya saing perusahaan antara lain :

- Masuknya pesaing baru dan menawarkan produk atau jasa yang sama
- Semakin berkembangnya permintaan dan penawaran dari produk-produk substitusi
- Pertumbuhan ekonomi yang lambat yang dapat menimbulkan turunnya permintaan pasar
- Perubahan nilai tukar valuta asing yang tidak stabil
- Peraturan pemerintah yang terkait dengan penyelenggaraan jasa SLJJ
- Posisi tawar-menawar yang meningkat dari pemasok maupun pelanggan
- Perubahan-perubahan keinginan pelanggan yang tidak cepat diantisipasi
- Biaya biaya operasional yang selalu naik

4.7. ANALISA FIVE FORCES

Analisa penelitian dengan model *Five Forces Porter* variabel-variabelnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) Persaingan antar pemain dalam industri yang sama

Di Indonesia pemain jasa SLJJ dari jaringan tetap baru ada dua penyelenggara yaitu Telkom dan Indosat. Penyelenggaraan jasa SLJJ dengan menggunakan kode akses SLJJ baru terselenggara di pada 3 April 2008 di kota Balikpapan. Pembukaan kode akses SLJJ dari kota lainnya disesuaikan dengan jumlah *customer based* yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Hasil evaluasi implementasi pembukaan kode akses SLJJ di Balikpapan menunjukkan hasil yang kurang menggembirakan yang bisa disebabkan oleh beberapa

macam penyebab. Sedangkan pertumbuhan produksi pemakaian SLJJ dari penyelenggara SLJJ incumbent menunjukkan penurunan produksi.

b) Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru

Dengan akan digelarnya tender penyelenggaraan jasa SLJJ oleh pemerintah akhir tahun 2008 ini jelas akan muncul pendatang baru dalam bisnis SLJJ sehingga pemain SLJJ di Indonesia bisa menjadi tiga atau empat pemain termasuk pemain eksisting. Tantangan bagi pendatang baru adalah menghadapi penyelenggara eksisting yang mempunyai skala ekonomi yang lebih tinggi, infrastruktur yang lengkap dan kekuatan finansial yang baik. Namun bila dilihat dari jumlah pelanggannya bisa jadi Bakrie Telecom akan menjadi pemain ketiga dalam bisnis ini dan area layanannya akan lebih luas dibandingkan Indosat yang jumlah pelanggannya lebih kecil dibandingkan Bakrie Telecom. Namun pendatang baru juga akan mengalami kesulitan mengingat diferensiasi produk dua penyelenggara eksisting lebih banyak dibandingkan pendatang baru. Kekuatan infrastruktur Telkom dan Indosat sangat kuat dibandingkan pendatang baru siapapun yang akan dimenangkan oleh pemerintah, karena Telkom dan Indosat adalah penyelenggara jaringan yang besar yang ada di Indonesia saat ini.

c) Ancaman barang substitusi

Penyelenggaraan jasa SLJJ sebenarnya bukan hanya monopoli penyelenggara jaringan tetap jarak jauh saja tetapi juga dimiliki oleh penyelenggara seluler. Regulasi yang ada menyatakan panggilan SLJJ antar pelanggan seluler bisa menggunakan prefiks nasional "0" atau menggunakan akses penyelenggara jaringan. Dengan adanya perang tarif yang menawarkan harga yang lebih menarik untuk panggilan SLJJ antar pelanggan seluler dibandingkan akses dari pelanggan jaringan tetap menjadi ancaman bagi penyelenggara SLJJ dari jaringan tetap.

Jasa SLJJ bisa dilayani dengan jaringan *VoIP (Voice over IP)* dengan menggunakan teknologi kompresi bisa menawarkan harga panggilan SLJJ melalui jaringan VoIP menjadi jauh lebih murah.

d) Daya tawar pembeli

Daya tawar pelanggan dalam industri berperan dalam menekan harga SLJJ menjadi lebih murah atau pelanggan akan pindah ke produk lain yang sejenis. Kebutuhan pelanggan dalam jasa SLJJ adalah mendapatkan harga yang murah, kualitas yang baik dan bisa diakses dari manapun. Dengan masih tingginya margin bisnis jasa SLJJ membuat banyaknya penyelenggara yang ingin masuk dalam bisnis ini maupun substitusinya sehingga makin banyak pilihan bagi pelanggan yang pada akhirnya akan menekan harga jasa SLJJ. Pelanggan bebas mendapatkan informasi yang lengkap tentang jasa SLJJ untuk menentukan pemilihan jasa yang akan digunakan. Kekuatan pelanggan akan semakin kekuatan bila biaya pindah ke produk sejenis atau substitusinya sangat rendah.

c) Daya tawar penjual

Kekuatan penjual dalam hal ini penyelenggara adalah dengan menurunkan kualitas produk atau jasa untuk menekan harga yang menjadi kebutuhan pelanggan. Selain itu produk atau jasa penyelenggara sudah terdeferensiasi sehingga akan membentuk *switching cost* yang tinggi bila pelanggan akan pindah ke penyelenggara lain. Pelanggan dari penyelenggara didominasi oleh pelanggan korporasi sehingga tidak mudah bagi pelanggan untuk pindah karena nomor pelanggannya sudah dikenal luas oleh pelanggan atau *partner* dari pelanggan korporasi tersebut. Produk atau jasa yang ditawarkan penyelenggara menjadi input yang penting bagi pelanggan yang disebabkan kualitas yang baik, persepsi di masyarakat yang baik.

Evaluasi dari analisa industri berdasarkan Five Forces Porter dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi dimensi-dimensi dari masing-masing faktor lima kekuatan, memberikan bobot dan peringkat berdasarkan besar atau kecilnya dampak dimensi tersebut di dalam

industri dan menilai setiap dimensi faktor tersebut dengan mengalikan antara bobot dan peringkat. Hasil evaluasi faktor lima kekuatan Porter dapat dilihat pada Tabel :

Tabel 4.2. Evaluasi ancaman pendatang baru

Dimensi Industri	Bobot	Ranking	Nilai
1 Skala ekonomi	10%	4	0.4
2 Diferensiasi produk	20%	8	1.6
3 Identitas merek	5%	5	0.25
4 Biaya pengalihan	10%	7	0.7
5 Kebutuhan modal	10%	5	0.5
6 Akses terhadap distribusi	10%	7	0.7
7 Keunggulan biaya absolut	5%	3	0.15
8 Kebijakan pemerintah	20%	7	1.4
9 Reaksi pesaing	10%	7	0.7
Jumlah	100%		6.4

Tabel 4.3. Evaluasi ancaman produk substitusi

Dimensi Industri	Bobot	Ranking	Nilai
1 Harga relatif dalam kinerja barang sustitusi	20%	7	1.4
2 Biaya pengalihan ke produk lain	40%	8	3.2
3 Kecenderungan pembeli untuk menststitusi	40%	7	2.8
Jumlah	100%		7.4

Tabel 4.4. Evaluasi kekuatan pembeli

Dimensi Industri	Bobot	Ranking	Nilai
1 Pangsa pasar pembeli	20%	6	1.2
2 Biaya pengalihan ke produk lain	30%	7	2.1
3 Banyaknya produk substitusi	30%	8	2.4
4 Minimnya diferensiasi produk	20%	5	1
Jumlah	100%		6.7

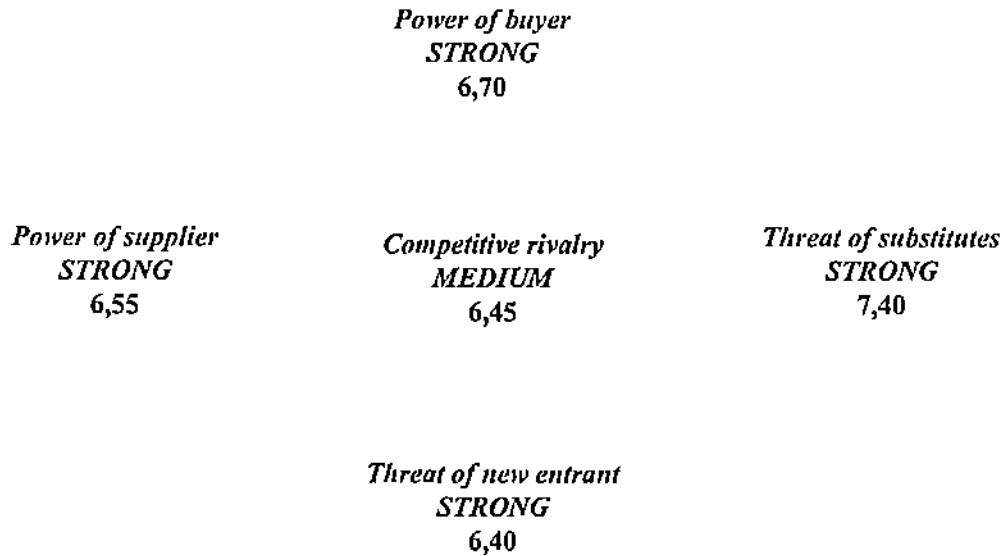
Tabel 4.5. Evaluasi kekuatan pemasok

	Dimensi Industri	Bobot	Ranking	Nilai
1	Industri pemasok hanya didominasi oleh sedikit perusahaan	10%	4	0.4
2	Produk pemasok hanya mempunyai sedikit pengganti barang substitusi	10%	7	0.7
3	Pembeli bukan merupakan barang yang penting bagi pemasok	10%	5	0.5
4	Produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli	20%	7	1.4
5	Produk pemasok dideferensiasikan	10%	5	0.5
6	Produk pemasok memiliki biaya pengalihan yang tinggi	25%	8	2
7	Pemasok memiliki ancaman integrasi ke depan	15%	7	1.05
Jumlah		100%		6.55

Tabel 4.6. Evaluasi ancaman sesama pesaing dalam industri yang sama

	Dimensi Industri	Bobot	Ranking	Nilai
1	Perumbuhan industri	15%	6	0.9
2	Biaya tetap dan biaya operasi dan pemeliharaan	15%	7	1.05
3	Diferensiasi produk	20%	8	1.6
4	Identitas merek	10%	7	0.7
5	Biaya pengalihan ke produk lain	20%	7	1.4
6	Konsentrasi dan keseimbangan	5%	5	0.25
7	Informasi yang kompleks	5%	4	0.2
8	Keberagaman pesaing	5%	4	0.2
9	Halangan keluar	5%	3	0.15
Jumlah		100%		6.45

Dari jumlah nilai masing-masing faktor lima kekuatan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.6. Hasil evaluasi *Five Forces Porter*

Nilai lima kekuatan tersebut di atas diperoleh melalui penilaian secara konsensus kelompok, dengan skala sebagai berikut :

- 0 < x < 3 : Lemah
 3 < x < 6 : Sedang
 6 < x < 8 : Kuat

4.8. EVALUASI KAPABILITAS INTERNAL DAN EKSTERNAL

Untuk membuat rencana strategi berdasarkan faktor-faktor hasil identifikasi kapabilitas eksternal tersebut dapat dilakukan dengan cara : [5]

- Memilih faktor-faktor eksternal kunci sebanyak 10 faktor yang terdiri dari factor peluang dan ancaman yang ada pada industri.
- Memberi bobot pada tiap-tiap faktor sesuai dengan tingkat kepentingan factor tersebut dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relative dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri. Bobot yang wajar dapat ditentukan dengan cara mendiskusikan factor tersebut dan mencapai consensus kelompok. Jumlah bobot yang diberikan pada factor tersebut harus sama dengan 1,0.

- Memberi peringkat 1 sampai dengan 4 kepada masing-masing factor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat itu merespon factor tersebut. Peringkat 1 = respon jelek, 2 = rata-rata, 3 = di atas rata-rata, 4 = respon luar biasa. Peringkat didasarkan pada efektifitas strategi perusahaan.
- Memberi nilai pada masing-masing faktor eksternal kunci dengan cara mengalikan bobot dengan peringkat.

Hasil evaluasi factor-faktor internal kunci seperti ditunjukkan pada Tabel 4.7 dan Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.7. Evaluasi kapabilitas internal

FAKTOR INTERNAL KUNCI				
Kekuatan		BOBOT	PERINGKAT	NILAI
1	Kekuatan likuiditas keuangan perusahaan sangat baik	0.15	3	0.45
2	Mempunyai infrastruktur dan area pelayanan yang luas	0.15	4	0.60
3	Mempunyai ragam produk jasa yang banyak	0.05	2	0.10
4	Produktivitas pelanggan <i>fixed wireline</i> masih tinggi	0.05	4	0.20
5	Mempunyai SDM yang cukup dalam jumlah maupun kompetensi	0.10	3	0.30
				1.65
Kelemahan				
1	Proses bisnis yang berbelit-belit dan kurang efektif	0.10	3	0.30
2	Tarif SLJJ lebih mahal dibanding harga promosi pesaing dengan produk yang sama	0.05	4	0.20
3	Sinergi antar unit belum optimal karena organisasi perusahaan tidak <i>fit</i>	0.20	4	0.80
4	Teknologi yang digunakan belum efisien (masih banyak berbasis <i>TDM</i>)	0.10	3	0.30
5	Kegiatan promosi masih kurang intensif	0.05	3	0.15
				1.75
JUMLAH		1.00		3.40

Tabel 4.8. Evaluasi kapabilitas eksternal

FAKTOR EKSTERNAL KUNCI				
Peluang		BOBOT	PERINGKAT	NILAI
1	Estimasi pertumbuhan pelanggan telekomunikasi akan terus meningkat dengan pertumbuhan yang masih bagus CAGR 13,7%	0.05	3	0.15
2	Pertumbuhan ekonomi Nasional diprediksikan masih bagus, tahun 2008 sebesar 6,3%	0.05	1	0.05
3	Trend perkembangan teknologi telekomunikasi menuju kepada biaya yang lebih murah	0.15	3	0.45
4	Regulasi wajib menggunakan kode akses "01X" akan dimulai pada tahun 2011	0.15	2	0.30
5	Perkembangan jasa telekomunikasi ke depan akan semakin beragam dan mengarah kepada <i>solution business</i>	0.10	4	0.40
				1.35
Ancaman				
1	Seluruh akses SLJJ harus menggunakan kode akses SLJJ Penyelenggara jaringan pada tahun 2011	0.10	3	0.30
2	Munculnya pesaing baru pada tahun 2009 melalui proses tender penyelenggara SLJJ	0.05	2	0.10
3	Tarif promosi penyelenggara selulcr menawarkan jasa SLJJ yang lebih murah	0.20	4	0.80
4	Regulasi tarif interkoneksi berbasis biaya (cost based)	0.10	2	0.20
5	Spin off penyelenggaraan jaringan tetap Indosat menjadikan pengelolaan akan lebih fokus	0.05	1	0.05
				1.45
JUMLAH		1.00		2.80

Berdasarkan hasil evaluasi kapabilitas internal dan kapabilitas eksternal tersebut akan direncanakan suatu strategi-strategi sebagai berikut :

a. Strategi SO (kekuatan – peluang)

Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.

- Melakukan pemasaran dan akuisisi pelanggan
- Melakukan *bundling* produk SLJJ dengan produk lainnya
- Menempatkan SDM sesuai dengan kompetensinya
- Melakukan *intimacy* pelanggan melalui *customer gathering* secara periodic

b. Strategi ST (kekuatan – ancaman)

Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman

- Melakukan retensi pelanggan eksisting
- Memberikan *reward* kepada pelanggan
- Memberikan *reward dan recognize* kepada karyawan yang berprestasi
- Memberikan pelatihan yang efektif dengan penyelenggara yang berkualitas

c. Strategi WO (kelemahan – peluang)

Mengatasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada.

- Menurunkan tarif SLJJ dengan harga yang lebih kompetitif
- Meningkatkan kapabilitas jaringan
- Melakukan *assessment* kepada seluruh Manager maupun calon Manager
- Membuat talent pool untuk menciptakan kaderisasi yang berkesinambungan

d. Strategi WT (kelemahan – ancaman)

Menekan semua kelemahan dan mencegah semua ancaman.

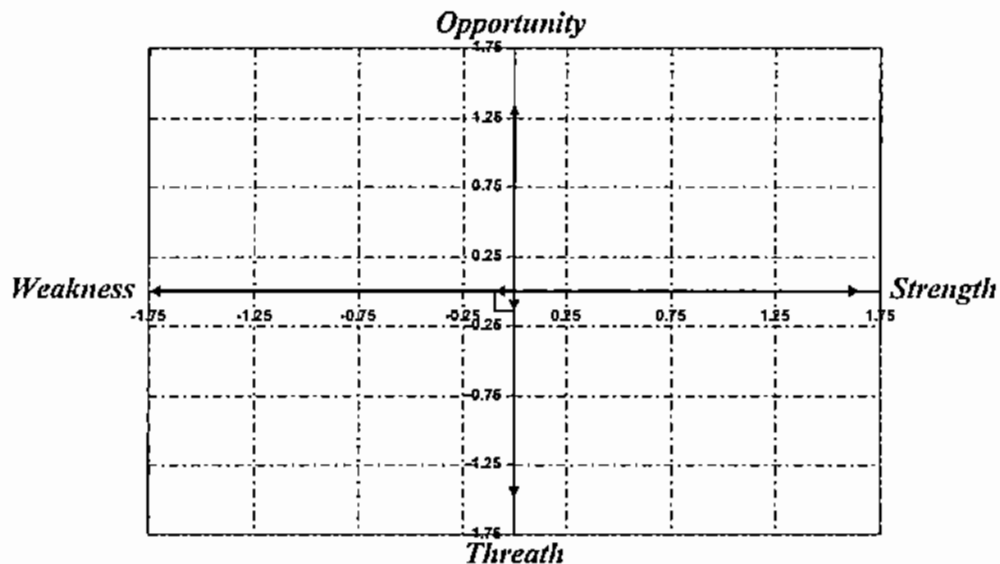
- Meningkatkan promosi dengan intensif dan tepat
- Antar unit kerja melakukan *Service Level Agreement (SLA)*
- Merubah proses bisnis eksisting menjadi lebih efektif
- Melakukan restrukturisasi organisasi yang ada menjadi lebih lincah

4.9. Positioning, Strategy and Action

Berdasarkan hasil evaluasi kapabilitas internal dan eksternal dari SWOT dapat dibuat grafik *positioning*, dimana sumbu vertikal menggambarkan faktor eksternal sedangkan sumbu horisontal menggambarkan faktor internal. Total nilai dari faktor internal dan total nilai dari faktor eksternal menunjukkan posisi dari PT.TELKOM dalam bisnis jasa SLJJ. Nilai *strength* adalah 1,65 sedangkan *weakness* 1,75 sehingga jumlah nilai faktor internal adalah $1,65 - 1,75 = -0,10$. Demikian juga untuk nilai *opportunity* adalah 1,35 sedangkan nilai *threat* adalah 1,45, sehingga jumlah nilai faktor eksternal adalah $1,35 - 1,45$

= -0,10. Dengan demikian strategi yang harus dijalankan ada pada kuadran WT (Weakness – Threat).

Positioning PT.TELKOM dalam bisnis jasa SLJJ dapat dilihat pada Grafik 4.1. dibawah ini :



Grafik 4.1. Positioning PT.TELKOM

Untuk mempertahankan bisnis jasa SLJJ PT.TELKOM harus lebih fokus pada strategi pada kuadran WT (Weakness – Threat) dengan strategi-strategi sebagai berikut :

- Promosi yang tepat dan intensif
- Meningkatkan kualitas Service Level Agreement antar unit kerja
- Membuat proses bisnis yang efektif
- Melakukan restrukturisasi organisasi eksisting

Kesimpulan-kesimpulan dalam evaluasi kapabilitas internal maupun eksternal baik dengan menggunakan *SWOT Analysis* maupun *Five Forces Porter* dapat digunakan untuk membuat *action* (program-program kerja) sebagai berikut :

a) Promosi yang tepat dan intensif

- Melakukan promosi jasa SLJJ dengan kode akses baru "017" baik ke pelanggan Telkom maupun ke pelanggan penyelenggara lain.
- Melakukan promosi tarif SLJJ dengan harga di bawah pesaing untuk mengakuisisi dan peningkatan jumlah pelanggan pada waktu-waktu penting secara periodik.
- Melakukan promosi ke pelanggan Korporasi melalui *bundling product*, *customer intimacy* dan *gathering*.
- Melakukan promosi melalui pemberian *customer reward*.

b) Meningkatkan kualitas Service Level Agreement antar unit kerja

- Meningkatkan standar kualitas layanan pelanggan yang radikal
- Memigrasikan jaringan eksisting dari basis *TDM* ke basis *IP*
- Mempercepat peningkatan kapasitas jaringan selaras dengan *sales plan*
- Mengukur pemenuhan *service level agreement* antar unit kerja dengan cara memberi target pada *Key Performance Indicator (KPI)* pemberi layanan.

c) Membuat proses bisnis yang efektif

- Memberikan kewenangan yang lebih kepada Unit Bisnis dalam pelayanan pelanggan dan tarif SLJJ.
- Mengimplementasikan dan melakukan audit *Totally Quality Management* seperti : ISO, Malcom Baldrige di semua Unit Kerja.
- Memberikan reward kepada Unit Terbaik dengan mengimplementasikan *Totally Quality Management Award*.
- Melakukan revitalisasi sistem pelayanan pelanggan maupun sistem informasi lainnya dengan basis IT.

d) Melakukan restrukturisasi organisasi eksisting

- Melakukan restrukturisasi organisasi berbasis *sales* dan *service*.
- Meningkatkan kompetensi SDM dengan bisnis marketing dan teknologi baru
- Mengembangkan Leadership system untuk meningkatkan tingkat tingkat manajerial pemimpin.

- Mengelola sinergi antar unit kerja antar *Delivery Channel*, antara *Product owner-Deliveri Channel*, *Retail-Wholesale* dan sinergi Telkomgroup.

4.10. FORMULASI STRATEGI *INCUMBENT* DENGAN *BALANCED SCORE CARD*

Dalam suatu perusahaan selalu mempunyai visi dan misi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Berdasarkan penilaian-penilaian kapabilitas internal maupun kapabilitas eksternal baik melalui analisis SWOT maupun model *Five Forces Porter* akan ditetapkan suatu strategi-strategi perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk dapat mengevaluasi dan mengukur kinerja berhasil atau tidaknya suatu strategi akan digunakan model *Balanced Scorecard*, yang memiliki empat perspektif yang berbeda-beda, yaitu :

a) Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif ini akan menjelaskan bagaimana suatu strategi perusahaan dalam rangka memenuhi harapan dari pemegang saham (*share holder*), pemegang saham berinvestasi dalam suatu perusahaan pasti mengharapkan pengembalian modal yang cepat dan besar. Untuk mencapai tujuan tersebut bisa dicapai dengan cara : meningkatkan pendapatan atau produksi, efisiensi biaya produksi atau operasional, meningkatkan Ebitda (*Earning Before Interest Tax and Amortization*), atau dengan cara meningkatkan pangsa pasar dengan suatu target yang telah ditetapkan. Strategi, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pada perspektif keuangan dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Strategi dan tindakan perbaikan perspektif keuangan

Tujuan Strategi	Tolok ukur kinerja	Target	Tindakan perbaikan
1. Mempertahankan sebagai pemimpin pasar bisnis SLJJ	<i>Market share</i> tumbuh	Tumbuh 5%	1. Promosi ke pelanggan korporasi eksisting dengan <i>bundling</i> produk lain. 2. Memberikan reward

			pelanggan, <i>customer intimacy</i> dan melakukan <i>gathering</i> secara periodik
2.Meningkatkan pendapatan SLJJ	Pertumbuhan pendapatan positif	Tumbuh 10%	1. Promosi kode akses SLJJ "017" ke pelanggan eksisting dan pelanggan penyelenggara lainnya. 2. Promosi tarif SLJJ yang murah dan kualitas lebih baik.

b) Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Perspektif pelanggan akan menjelaskan bagaimana suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan finansial harus mengetahui akan kebutuhan pelanggan yang merupakan sumber pendapatan bagi suatu perusahaan. Kebutuhan pelanggan adalah harga produk atau jasa yang murah, kualitas produk atau jasa yang bagus, kecepatan *delivery service* yang cepat, pelayanan yang baik dari penyelenggara baik *pre-sales* maupun *after-sales*, segmentasi pelanggan. Bila indikator-indikator tersebut telah dapat diidentifikasi, maka akan dibandingkan dengan pesaing utama perusahaan, dan menguji indikator-indikator kompetitif yang berpengaruh dalam perusahaan. Strategi, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pada perspektif pelanggan dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Strategi dan tindakan perbaikan perspektif pelanggan

Tujuan Strategi	Tolok ukur kinerja	Target	Tindakan perbaikan
1.Meningkatkan kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan meningkat	Tumbuh 10%	1. Meningkatkan standar kualitas layanan pelanggan 2. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas jaringan

2. Meningkatkan loyalitas pelanggan	Customer Loyalty Index meningkat	Tumbuh 10 %	1. Memigrasikan jaringan eksisting berbasis <i>TDM</i> ke <i>IP</i> 2. Mengukur pemenuhan <i>SLA</i> melalui <i>KPI</i>
-------------------------------------	----------------------------------	-------------	--

c) Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*)

Perspektif proses bisnis internal akan menjelaskan bagaimana melakukan perbaikan-perbaikan atas proses bisnis internal yang kritis untuk mendukung tercapainya tujuan-tujuan strategis pada perspektif pelanggan maupun perspektif finansial. Perbaikan proses bisnis internal bisa meningkatkan kecepatan pelayanan dengan melakukan pengembangan inovasi pelayanan dengan membuat sistem informasi. Inovasi proses bisnis bisa membuat perusahaan lebih efisien dengan memperpendek aliran kerja dengan kualitas yang lebih baik. Strategi, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pada perspektif proses internal dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11. Strategi dan tindakan perbaikan perspektif proses internal

Tujuan Strategi	Tolok ukur kinerja	Target	Tindakan perbaikan
1. Percepatan <i>delivery services</i>	Pencapaian <i>service level guarantee</i> meningkat	Tumbuh 5%	1. Melakukan otomatisasi seluruh proses pelayanan dan system informasi lainnya 2. Memberikan kewenangan ke Unit Bisnis dalam pelayanan pelanggan dan pentaripan
2. Meningkatkan kualitas proses bisnis	Nilai audit Malcom Baldrige naik	Tumbuh 5 %	1 Mengimplementasikan <i>Totally Quality Management</i>

			2 Mengadakan <i>Totally Quality Management Award</i> dan memberi reward kepada pemenang
--	--	--	---

d) Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learning & Growth*)

Perspektif pembelajaran & pertumbuhan akan menjelaskan bahwa dalam mencapai suatu tujuan-tujuan perspektif finansial, perspektif pelanggan dan perspektif internal bisnis proses maka perlu mengembangkan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Indikator-indikator yang perlu dikembangkan adalah bagaimana menciptakan kultur perusahaan untuk melakukan suatu tindakan, bagaimana mengembangkan kompetensi karyawan agar bisa menjalankan tugasnya dengan baik, bagaimana agar karyawan bisa produktivitasnya meningkat, bagaimana agar karyawan bisa loyal kepada perusahaan dan pada akhirnya karyawan jadi puas. Strategi, tolok ukur kinerja, target dan tindakan perbaikan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12. Strategi dan tindakan perbaikan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Tujuan Strategi	Tolok ukur kinerja	Target	Tindakan perbaikan
1.Perbaikan kapabilitas manager	Prosentase manager yang lulus kursus kepemimpinan dengan nilai >80 meningkat	Tumbuh 20%	1. Mengembangkan kompetensi SDM berbasis layanan dan teknologi baru 2. Mengembangkan <i>leadership system</i> untuk manager
2.Meningkatkan produktivitas karyawan	Jumlah pendapatan SLJJ per pegawai meningkat	Tumbuh 10 %	1 Restrukturisasi organisasi berbasis bisnis dan pemasaran

			2 Melakukan sinergi antar unit bisnis dan Telkomgrup
--	--	--	--

BAB V

KESIMPULAN

1. Regulasi penyelenggaraan jasa SLJJ terus berkembang hingga tahun 2010 akses jasa SLJJ harus menggunakan kode akses penyelenggara jaringan SLJJ.
2. Implementasi pembukaan kode akses SLJJ di kota Balikpapan masih kurang menggembirakan karena harga service charge Rp. 945,-/menit yang terlalu tinggi sehingga tidak kompetitif.
3. Indosat sebagai penyelenggara jasa SLJJ kedua tidak fokus pada bisnis jaringan tetap namun lebih mementingkan bisnis selulernya.
4. Pesaing utama bisnis SLJJ adalah Bakrie Telecom karena sudah mempunyai area pelayanan dan pelanggan yang banyak disamping mempunyai agresivitas *marketing* yang tinggi.
5. Menurunnya produksi SLJJ Telkom saat ini belum disebabkan karena pembukaan kode akses SLJJ namun karena penyelenggara seluler menawarkan jasa SLJJ antar seluler yang lebih menarik.
6. Potensi penurunan pendapatan SLJJ Telkom bila pembukaan kode akses SLJJ sudah dibuka di seluruh kota sebesar Rp.561,8 Milyar/bulan atau Rp. 6,74,- Trilyun/tahun
7. Bisnis SLJJ masih menarik karena mempunyai nilai bisnis yang masih besar
8. Telkom sebagai penyelenggara SLJJ *incumbent* masih mempunyai daya saing yang tinggi.
9. Untuk mempertahankan bisnis SLJJ Telkom harus melakukan strategi-strategi yang tepat agar tidak terjadi penurunan pendapatan yang besar dalam waktu yang cepat.

DAFTAR ACUAN

1. “_____”, Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2004 tentang “Pengumuman berakhirnya segala bentuk monopoli sector telekomunikasi di Indonesia”, Tahun 2004
2. “_____” Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2001 tentang “Rencana Dasar Teknis Telekomunikasi Nasional 2000”, Tahun 2001
3. “_____” Keputusan Direktur PT.Telekomunikasi Indonesia Nomor 554 tentang “*Intercarrier Guide Book* Telkom” tahun 2003
4. Mundrajad Kuncoro, Phd, *STRATEGI*, Erlangga , 2005
5. Fred R. David, *Strategic Management*, Pearson Education, Upper Saddle River New Jersey, 2003
6. Dr. Hubert K. Rampersad, *Total Performance Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2005
7. “_____” Perjanjian Kerja Sama Interkoneksi antar jaringan Telkom dengan Indosat, Tahun 2008
8. “_____” Keputusan Direktur PT.Telekomunikasi Indonesia Nomor 26 tentang “Sentral Gerbang dan Titik Interkoneksi”, Tahun 2005
9. Basuki Yusuf Iskandar, Keputusan Ketua BRTI tentang “Tarif Interkoneksi berbasis biaya 2008”, Tahun 2008
10. “_____” Konsultan Ovum tentang Biaya interkoneksi berbasis biaya 2008, tahun 2008
11. “_____” Keputusan Direktur PT. Telekomunikasi Indonesia tentang “ Tarif jasa telepon”,Tahun 2005
12. “_____” Konsultan Ovum tentang Biaya interkoneksi berbasis biaya 2008, tahun 2008
13. “_____” Kesepakatan Business to Business antara Telkom dengan Indosat tentang “Besaran *service charge*” kode akses SLJJ, Tahun 2008
14. Noor SDK. Devi, Surat GH Wholesale & Carrier Relation Nomor 0124/C00-CC0/REL/08 tentang “Penyampaian tabel tarif dasar kode akses SLJJ 011 Indosat”, Tahun 2008

15. Jagus Widodo, Surat EAM Intercarrier PT.Telkom Nomor: Tel. 260/UM000/DCI-A1050000/2008 tentang "Penyampaian Tarif Standar Baru Kode Akses SLJJ 017", Tahun 2008
16. "_____ " Billing interkoneksi PT. Telkom, Tahun 2008
17. "_____ " Billing ritel PT. Telkom, Tahun 2008
18. "_____ " Laporan Keuangan Bakrie Telecom Triwulan III 2008, Tahun 2008
19. "_____ " Hasil laporan konsultan Detecon untuk PT.Telkom, Tahun 2008
20. "_____ " Perjanjian Kerja Sama antara PT. Telkom dengan PT.Bakrie Telecom tentang "Interkoneksi antar jaringan", Tahun 2008
21. "_____ " Laporan keuangan triwulan III 2008 Indosat, Tahun 2008

Lampiran 1

Laporan keuangan PT.Telkom 30 September 2008 (konsolidasi)

29. PENDAPATAN TELEPON

	2008	2007
Tidak bergerak		
Percakapan lokal dan SLJJ	4.613.580	5.401.757
Pendapatan abonemen bulanan	2.758.481	2.783.349
Kartu telepon	7.715	819
Pendapatan pasang baru	(39.857)	88.785
Lain-lain	114.928	190.919
Jumlah	7.452.847	8.465.629
Seluler		
Pendapatan pulsa	17.267.588	16.242.014
Fitur	524.838	187.686
Pendapatan abonemen bulanan	290.544	191.659
Pendapatan jasa penyambungan	197.771	95.099
Jumlah	18.280.741	16.716.458
Jumlah Pendapatan Telepon	25.733.588	25.182.087

30. PENDAPATAN INTERKONEKSI

	2008	2007
Pendapatan	9.022.406	9.378.332
Beban	(2.383.169)	(2.257.468)
Jumlah - Bersih	6.639.237	7.120.864

Berdasarkan Peraturan Menkominfo No.08/Per/M.KOMINFO/02/2006, menetapkan bahwa implementasi tarif interkoneksi berbasis alokasi biaya mulai diterapkan tanggal 1 Januari 2007 (Catatan 47).

Lihat Catatan 43 untuk rincian transaksi dengan pihak yang mempunyai hubungan istimewa.

31. PENDAPATAN DATA DAN INTERNET

	2008	2007
Short Messaging Service ("SMS")	8.587.860	8.702.155
Internet	1.567.268	971.384
Komunikasi data	475.328	308.058
Voice over Internet Protocol ("VoIP")	108.409	157.899
e-Business	22.298	24.555
Jumlah	10.761.163	10.164.051

32. PENDAPATAN JARINGAN

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Sewa sirkuit	484.710	146.290
Sewa <i>transponder</i> satelit	311.450	454.849
Jumlah	<u>796.160</u>	<u>601.139</u>

Lihat Catatan 43 untuk rincian transaksi dengan pihak yang mempunyai hubungan istimewa.

33. PENDAPATAN POLA BAGI HASIL ("PBH")

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Pendapatan PBH	100.667	107.885
Amortisasi pendapatan ditangguhkan (Catatan 11)	168.851	212.468
Jumlah	<u>267.518</u>	<u>320.353</u>

34. BEBAN USAHA - KARYAWAN

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Gaji dan tunjangan	2.154.453	2.065.715
Cuti, insentif, dan tunjangan lainnya	1.871.994	1.960.950
Pajak penghasilan karyawan	905.981	1.237.895
Beban imbalan kesehatan pasca kerja berkala bersih (Catatan 42)	676.227	543.126
Beban pensiun berkala bersih (Catatan 40a)	529.736	342.965
Perumahan	175.573	184.314
Beban imbalan pasca kerja lainnya (Catatan 40b)	62.677	65.613
Bantuan peningkatan kesejahteraan ("BPK")	45.814	122.914
Beban LSA (Catatan 41a,b)	14.933	(379.782)
Imbalan karyawan lainnya (Catatan 40c)	10.882	7.313
Pengobatan	6.150	11.103
Lain-lain	36.363	26.271
Jumlah	<u>6.490.783</u>	<u>6.188.397</u>

35. BEBAN USAHA - OPERASI, PEMELIHARAAN DAN JASA TELEKOMUNIKASI

	2008	2007
Operasi dan pemeliharaan	4.467.268	3.888.255
Beban pemakaian frekuensi radio	1.718.590	792.494
Beban hak penyelenggaraan dan kewajiban pelayanan universal ("KPU")	780.453	752.713
Beban pokok penjualan kartu telepon, kartu SIM, dan RUIM	578.705	430.140
Listrik, gas, dan air	380.249	356.438
Asuransi	273.540	222.883
Sewa sirkuit	269.583	185.930
Sewa kendaraan dan fasilitas pendukung	163.858	169.984
Perjalanan	38.911	36.892
Lain-lain	67.063	4.933
Jumlah	8.738.220	6.840.662

36. BEBAN USAHA - UMUM DAN ADMINISTRASI

	2008	2007
Amortisasi <i>goodwill</i> dan aktiva tidak berwujud lainnya (Catatan 13)	813.064	787.004
Beban penagihan	446.653	431.425
Penyisihan piutang ragu-ragu dan persediaan usang (Catatan 5d dan 6)	444.979	377.235
Keamanan dan <i>screening</i>	196.097	172.292
Perjalanan	180.748	193.235
Pelatihan, pendidikan, dan rekrutmen	176.863	155.246
Jasa profesional	77.285	74.002
Sumbangan sosial dan umum	73.485	128.710
Rapat	67.308	65.311
Sewa kendaraan	60.470	69.346
Alat tulis dan cetakan	48.306	57.546
Penelitian dan pengembangan	7.188	4.358
Lain-lain	34.322	23.300
Jumlah	2.626.768	2.539.008

Lampiran 2

Laporan keuangan Indosat 30 September 2008

18. PENDAPATAN USAHA

Akun ini terdiri dari:

	2008	2007
Selular		
Pendapatan pemakaian	5.285.982	4.727.131
Fitur	3.417.828	2.947.202
Pendapatan interkoneksi (Catatan 31)	1.374.457	1.333.298
Pendapatan jasa penyambungan	62.433	61.060
Pendapatan langganan bulanan	39.055	12.763
Lain-lain	46.289	64.995
Sub-jumlah	10.226.044	9.146.449
MIDI		
Internet	646.388	387.913
IP VPN	436.030	272.076
World link dan direct link	328.143	274.460
Frame net	244.007	250.922
Sirkuit berlangganan	176.147	122.160
Jasa aplikasi	103.646	69.425
Digital data network	94.037	96.893
Sewa satelit	66.846	70.272
Paket data	7.766	8.707
Lain-lain	18.188	15.395
Sub-jumlah	2.121.248	1.568.223
Telekomunikasi Tetap		
Telepon Internasional		
Percakapan telepon dari luar negeri ke Indonesia (" <i>incoming calls</i> ")	921.075	696.709
Percakapan telepon ke luar negeri (" <i>outgoing calls</i> ")	94.152	222.056
Telepon jaringan tetap nirkabel	193.708	159.182
Telepon jaringan tetap	92.082	86.319
Lain-lain	512	1.042
Sub-jumlah	1.301.529	1.165.308
Jumlah	13.648.821	
11.879.980		

19. BEBAN USAHA - JASA TELEKOMUNIKASI

Akun ini terdiri dari:

	2008	2007
Interkoneksi (Catatan 31)	1.268.348	1.099.872
Biaya hak penggunaan frekuensi radio	759.077	503.802
Pemeliharaan	651.904	548.436
Listrik, gas dan air	363.887	202.284
Harga pokok penjualan kartu SIM dan voucher pulsa isi ulang	342.780	236.751
Sewa sirkuit	309.434	247.491
Sewa	256.665	190.470
Biaya hak penyelenggaraan telekomunikasi	121.543	104.760
USO (Catatan 30)	91.850	78.570
Instalasi	62.008	22.028
Pengiriman dan transportasi	48.795	54.206
Penagihan	34.959	38.776
Perizinan	16.488	12.346
Jaringan komunikasi	9.775	9.851
Lain-lain	85.473	39.312
Jumlah	4.422.986	3.388.955

20. BEBAN USAHA - KARYAWAN

Akun ini terdiri dari:

	2008	2007
Gaji dan honorarium	313.460	261.499
Insentif dan tunjangan lainnya	211.909	194.121
Bonus	181.656	239.028
Tunjangan pajak penghasilan karyawan	194.203	169.920
Tunjangan kesehatan masa pensiun (Catatan 23)	105.474	76.826
Tenaga kontrak	104.814	97.822
Pengobatan	44.392	38.349
Beban pensiun (Catatan 23)	36.245	34.795
Pensiun dini *	16.163	67.669
Penyelesaian pemutusan hubungan kerja dan penerapan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja dan ganti kerugian UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 (Catatan 23)	19.051	17.371
Lain-lain	8.817	7.645
Jumlah	1.236.184	1.205.045

21. BEBAN USAHA - ADMINISTRASI DAN UMUM

Akun ini terdiri dari:

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Sewa	111.073	89.458
Penyisihan piutang ragu-ragu	87.928	81.619
Perjalanan dinas	70.025	65.933
Honorarium tenaga ahli	68.135	75.373
Lisrik, gas dan air	45.073	39.492
Pelatihan, pendidikan dan penelitian	27.248	24.841
Makan karyawan	23.061	24.535
Asuransi	18.044	20.769
Komunikasi	14.165	3.913
Peralatan dan perlengkapan kantor	13.255	10.815
Hubungan masyarakat	8.791	9.598
Lain-lain	80.804	71.225
Jumlah	<u>567.602</u>	<u>517.571</u>

22. BEBAN LAIN-LAIN - BEBAN PENDANAAN

Akun ini terdiri dari:

	<u>2008</u>	<u>2007</u>
Bunga pinjaman	1.346.489	1.004.181
Amortisasi beban emisi pinjaman dan diskon hutang obligasi (Catatan 14 dan 15)	26.000	21.008
Biaya bank	5.217	3.434
Jumlah	<u>1.377.706</u>	<u>1.028.623</u>

Lampiran 3

Laporan keuangan Excelcomindo 30 September 2008

PT EXCELCOMINDO PRATAMA Tbk DAN ANAK PERUSAHAAN

LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN
UNTUK PERIODE SEMBILAN BULAN YANG BERAKHIR 30 SEPTEMBER 2008 DAN 2007; DAN
UNTUK TAHUN-TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2007, 2006 DAN 2005
(Dinyatakan dalam jutaan Rupiah, kecuali laba/(rugi) bersih per saham)

	Catatan	2008 (9 bulan)	2007 (9 bulan)	2007 (1 tahun)	2006 (1 tahun)	2005 (1 tahun)
PENDAPATAN USAHA						
Pendapatan usaha bruto		9.177.815	5.732.539	8.364.711	6.466.057	4.301.493
Diskon		(73.053)	(306.780)	(375.192)	(688.400)	(511.478)
Beban interkoneksi dan jasa telekomunikasi		(1.761.881)	(1.018.810)	(1.529.749)	(1.095.982)	(730.887)
Pendapatan usaha bersih setelah dikurangi beban interkoneksi dan jasa telekomunikasi	2c, 2d, 18 22g, 22h, 22i	7.342.881	4.406.949	6.459.770	4.681.675	3.059.128
BEBAN USAHA						
Beban penyusutan	2d	2.026.938	1.207.190	1.705.410	1.508.020	1.163.609
Beban infrastruktur	2h, 7 19, 22k	1.275.837	751.540	1.076.676	613.351	392.199
Beban pemasaran dan komisi penjualan	20	1.022.444	575.814	896.049	653.707	358.267
Beban gaji dan kesejahteraan karyawan	2c, 2o, 13, 22l	542.254	363.344	573.907	494.408	330.288
Beban perlengkapan dan overhead	2c, 22j	391.830	293.668	403.915	366.682	243.364
Lain-lain	2i	32.433	33.024	44.031	17.646	1.340
		5.291.738	3.224.580	4.699.988	3.653.814	2.489.067
LABA USAHA		2.051.145	1.182.369	1.759.782	1.027.861	570.061
(BEBAN)/PENGHASILAN LAIN-LAIN						
Beban bunga		(722.231)	(494.729)	(694.388)	(416.203)	(400.633)
Pendapatan bunga		20.148	41.818	50.749	51.668	21.532
Laba/(rugi) selisih kurs - bersih	2l, 2m	151.809	18.255	(204.362)	344.794	(362.322)
Lain-lain		(319.230)	(323.465)	(393.749)	(5.698)	(141.865)
		(869.504)	(758.121)	(1.241.750)	(25.439)	(883.288)
LABA/(RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		1.181.641	424.248	518.032	1.002.422	(313.227)
(BEBAN)/MANFAAT PAJAK PENGHASILAN						
- Kini	2n, 21c	(207.132)	(226)	(675)	(2.031)	(2.244)
- Tanggahan	2n, 21c	(83.522)	(215.579)	(266.576)	(348.508)	91.379
		(290.654)	(215.805)	(267.251)	(350.539)	89.135
LABA/(RUGI) BERSIH		890.987	208.443	250.781	651.883	(224.092)

Lampiran 4
Laporan keuangan PT.Bakrie Telecom 30 September 2008

	Catatan/ Noks	2008	2007
PENDAPATAN	2n,23,30		
Pendapatan usaha - kotor			
Jasa telekomunikasi		1.783.970.881.200	989.234.494.528
Jasa interkoneksi		213.221.977.946	117.330.240.395
Jumlah pendapatan usaha		1.997.192.859.146	1.106.564.734.923
Beban interkoneksi		(213.266.778.823)	(177.540.815.077)
Potongan harga		(232.514.787.916)	(80.175.758.265)
Jumlah Pendapatan Usaha - Bersih		1.551.411.292.407	848.848.161.581
BEBAN USAHA	2n		
Beban penyusutan	2i,11	301.459.314.967	144.275.958.546
Beban operasi dan pemeliharaan	24	364.652.078.372	179.279.098.643
Beban umum dan administrasi	25	131.427.010.879	77.010.891.552
Beban karyawan	26	181.506.711.624	108.519.756.506
Beban penjualan dan pemasaran	27	291.866.924.162	129.934.869.449
Biaya usaha lainnya	12,20	10.369.301.176	6.224.961.468
Jumlah Beban Usaha		1.281.281.341.180	645.245.536.164
LABA USAHA		270.129.951.227	203.602.625.417
PENGHASILAN (BEBAN) LAIN-LAIN	2n		
Beban keuangan - bersih	28a	(94.254.473.345)	(57.195.197.930)
Penyisihan piutang ragu-ragu	2e,6	(9.650.833.053)	(11.590.133.387)
Laba selisih kurs - bersih	2p,28b	9.655.507.588	28.588.401.179
Lain-lain - bersih		(11.442.588.204)	211.725.743
Jumlah Beban Lain-lain - Bersih		(105.692.387.014)	(39.985.204.395)
LABA SEBELUM BEBAN PAJAK		164.437.564.213	163.617.421.022
BEBAN PAJAK	2q,29c		
Tanggunghan		(43.183.323.125)	(50.151.828.512)
Jumlah		(43.183.323.125)	(50.151.828.512)
LABA BERSIH		121.254.241.088	113.465.592.510