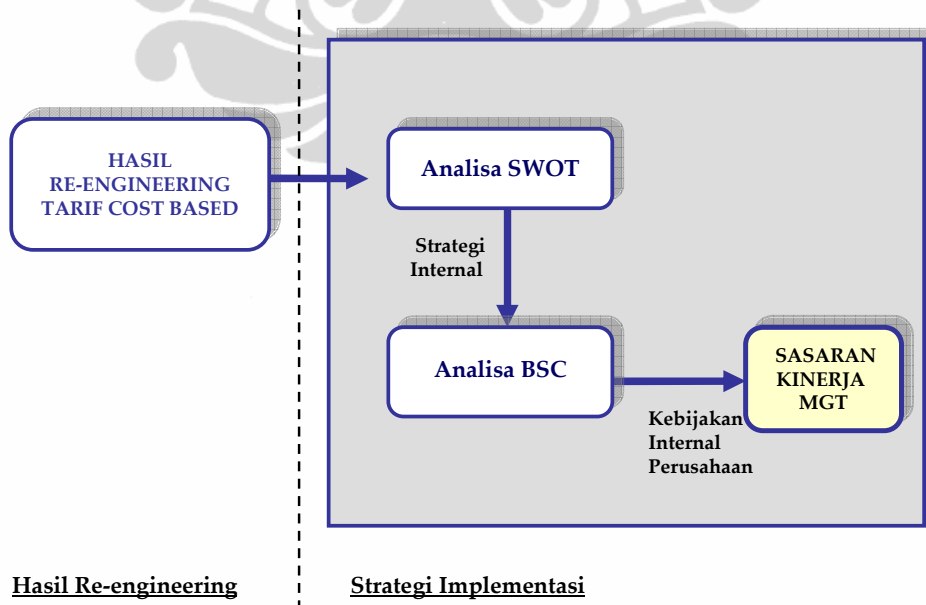


BAB 5
STRATEGI IMPLEMENTASI HASIL *RE-ENGINEERING* TARIF *COST*
BASED

Re-engineering terhadap tarif Cost Based merupakan suatu strategi perusahaan karena memiliki keterkaitan secara langsung terhadap komponen tarif, dimana setiap hal yang terkait dengan komponen tarif memiliki resiko terhadap performansi keuangan perusahaan, karena akan menentukan pencapaian terhadap pendapatan usaha dan beban usaha yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, dengan demikian untuk menjamin terselenggaranya tujuan perusahaan dan meminimalisasi dampak dari faktor resiko yang kemungkinan terjadi baik di internal maupun eksternal perusahaan maka hasil Re-engineering tarif Cost Based yang bertujuan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam implementasinya harus didukung penuh oleh manajemen perusahaan.

Dibawah digambarkan kerangka strategi implementasi hasil Re-engineering tarif Cost Based dengan menggunakan pendekatan analisa SWOT dan analisa Balanced Scorecard (BSC).



Gambar 5 Kerangka Strategi

Perencanaan strategi untuk mengimplementasikan hasil re-engineering tarif Cost Based merupakan bagian dari Manajemen Strategis, sesuai dengan *kutipan dari strategic management hasil tulisan Fred R. David edisi 10 keluaran penerbit salemba dinyatakan mengenai definisi Strategi Manajemen adalah* "sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya" [12]

Adapun tujuan Perencanaan strategi implementasi hasil Re-engineering tarif Cost Based adalah sebagai berikut:

- a. Agar dalam implementasinya didukung oleh program yang tepat dan terencana dengan baik, apakah untuk program pelaksanaan, ketentuan yang akan dijalankan maupun anggaran yang diperlukan dalam menjalankan program kegiatan demi keberhasilan strategi re-engineering (internal strategi dengan menggunakan Matrix SWOT)
- b. Agar mendapatkan dukungan penuh manajemen karena terkait dengan performansi pendapatan usaha yang akan dicapai atau pun pengeluaran beban usaha yang harus dikeluarkan perusahaan (kebijakan internal perusahaan melalui analisa BSC)
- c. Agar dalam implementasi program utama dan pendukung dapat terukur sehingga mudah untuk proses evaluasi terhadap strategi ini kedepannya. (kebijakan internal perusahaan melalui analisa BSC)

5.1 Perencanaan Strategi Melalui Analisa SWOT

Analisa SWOT digunakan sebagai alat bantu untuk menghasilkan Perencanaan Strategis yang bertujuan untuk mendukung implementasi hasil re-engineering cost based sebagaimana pada bab 4 sebelumnya.

Perencanaan strategis berupa action plan yang terdiri dari Strategi program utama dan program pendukungnya, bertujuan agar strategi utama yang akan dijalankan didukung oleh program kegiatan yang berada dibawahnya secara terencana, terstruktur, jelas

dan tepat sasaran, sementara yang menjadi program utama atau main program adalah 'penawaran PT TELKOM kepada operator seluler mobile untuk layanan domestik meliputi terminasi ke fixed phone PT TELKOM dan transit antar seluler mobile via PT TELKOM.

Perencanaan strategi ini didapat berdasarkan hasil penggalian terhadap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sendiri serta dengan menggali peluang dan ancaman eksternal, sehingga dapat dibuat suatu action plan yang diformulasikan berdasarkan program utama yang akan dijalankan, program pendukung serta ketentuan-ketentuan yang menjadi persyaratan dalam pelaksanaan program dimaksud, melalui Analisa SWOT.

5.1.1 Analisa Kekuatan dan Kelemahan Internal Perusahaan

Melakukan analisa kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dalam rencana penawaran Single Tarif kepada operator Seluler Mobile khususnya untuk layanan domestik.

a. Faktor Strategi Internal (IFAS)

1. Kekuatan atau Strengthes

- Tarif layanan penggunaan jaringan domestik oleh mobile seluler baik terminasi PSTN maupun transit via TELKOM domestik sudah lebih kompetitif mendekati harga pasar 73,15% (harga pasar Rp. 366/mnt, harga hasil re-engineering Rp 370.7/mnt, harga sebelum re-engineering Rp 379.26/mnt)
- Portofolio Perusahaan merupakan perusahaan penyelenggara layanan informasi dan telekomunikasi (InfoCom), terhitung sejak 14 November 1995 sahamnya tercatat pada *Indonesia Stock Exchange (IDX)*, *New York Stock Exchange (NYSE)* dan *London Stock Exchange*

(LSE), mayoritas sahamnya sebesar 52,47% dimiliki negara sementara 47,53% oleh pemegang saham lainnya, terdiri dari public 30,74%, Bank of New York 10,39% dan Norbax Inc. 6,40%, dengan total share sebesar 20.159.999.280 dan Market Capitalization ± USD 14,8 Milyard, berdasarkan data investor 31 Desember 2008.

- Kekuatan Ratio keuangan konsolidasi
Pendapatan Usaha 2008 Rp 38,38 T, 2007 Rp 32,96 T
ROE 2008 38,1%, 2007 39,2%
ROA 2008 11,6%, 2007 14,6%
Ratio lancar 2008 77,3% , 2007 67,8%
Laba Bersih 2208 10,619 T, 2007 12,857 T
Ada kenaikan beban usaha sekitar 30%
- c) Sebagai incumben sekaligus pemegang 65% saham Telkomsel.
- d) Customer based 11,98% fixed phone dan 38,7% seluler atau menguasai 50,6% pangsa pasar secara Telkom group
- e) Infrastruktur backbone maupun regional dengan realibilitas yang tinggi dan kapasitas yang sangat besar, konfigurasi self healing (protected).

b) Kelemahan atau Weaknesses

1. Incumbent tidak sefleksibel OLO dalam melakukan perubahan tarif pungut.
2. Proses penyusunan Special Bussiness Request (SBR) memakan waktu lama dalam proses internal.
3. Churn Fixed Phone > 20%
4. Sosialisasi terhadap konsep / skema bisnis baru sering terlambat.
5. Sinergi Retail dengan Wholesale

6. Sinergi product owner dengan Delivery Channel

FAKTOR STRATEGI INTERNAL	BOBOT	PERINGKAT	NILAI TERTIMBANG
KEKUATAN / STRENGTH			
1 Hasil Re-engineering kompetitif	0.20	4	0.80
2 Portofolio Perusahaan	0.08	2	0.16
3 Kekuatan Ratio Keuangan	0.10	4	0.40
4 Posisi Incumbent	0.10	4	0.40
5 Custmoer based	0.07	2	0.14
6 Infrastruktur dgn High Cap	0.03	3	0.09
KELEMAHAN /WEAKNESS			
1 Incumbent tdk sefleksibel OLO dalam perubahan retail	0.18	4	0.72
2 Sistim Hirarkhi/birokrasi	0.05	3	0.15
3 Churn Fixed Wireline > 20%	0.05	2	0.10
4 Sosialisasi skema bisnis baru	0.05	2	0.10
5 Sinergi Retail - Wholesale	0.04	2	0.08
6 Sinergi PO - DC	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		3.24

Tabel 5.1.1-1 Pembobotan IFAS

b. Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

1) Peluang atau Opportunities

1. Tingkat loyalitas pelanggan di Indonesia masih rendah
2. Harga saham industri telekomunikasi turun 52% berdasarkan pada bursa efek
3. Pasal 14 ayat 3 PerMen KOMINFO.08/2006, pasal 15 ayat 6 yaitu besarnya biaya interkoneksi dapat disesuaikan dengan pendekatan nilai ekonomis.

4. Pelanggan pada segmen menengah keatas memperhatikan masalah QoS, karena dengan tarif pungut On-net yang rendah, apabila operator tidak menyediakan infrastruktur yang cukup maka QoS akan turun/jelek, sehingga ada peluang bagi fixed TELKOM untuk winback pasar.
5. Munculnya OLO baru seperti HCPT dan Natrindo
6. Perjanjian kerjasama Bisnis 2 Bisnis dengan Operator.

2) Ancaman atau Threats

- a) Tarif Direct antar operator M2M lokal sama dengan tarif terminasi, sehingga akan mahal apabila ditransitkan via TELKOM, operator harus membayar nilai tambahan sebesar nilai transit lokal Rp. 69 per menit.
- b) Ancaman munculnya penyelenggara lain diluar TELKOM sebagai transitter sehingga mempersempit peluang bisnis transit interkoneksi TELKOM.
- c) Tarif pungut On-net yang berada jauh dibawah harga pasar, merubah paradigma pelanggan menyebabkan harga fixed TELKOM tidak kompetitive, dan terjadi akuisisi market oleh penyelenggara lain yang menawarkan harga lebih baik.
- d) Compliances terhadap ketentuan yang ada dalam PerMen KOMINFO.08/2006 pasal 15 ayat 6 yaitu biaya interkoneksi dilaksanakan dengan transparan dan tidak diskriminasi.
- e) Roaming domestik antar operator mobile seluler
- f) Vertical Merger antar operator.

FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	BOBOT	PERINGKAT	NILAI TERTIMBANG
Peluang / Opportunities			
1 Rendahnya loyalitas pelanggan	0.10	4	0.40
2 Harga saham industri telekomunikasi turun 52% pada bursa efek	0.03	3	0.09
3 Nilai Ekonomis	0.15	4	0.60
4 Penurunan QoS OLO	0.05	3	0.15
5 Munculnya OLO baru	0.05	2	0.10
6 Konsep B2B	0.10	3	0.30
Ancaman / Threats			
1 Tarif Direct lebih kompetitive	0.15	4	0.60
2 Munculnya transitter baru	0.10	2	0.20
3 Tarif pungut onnet murah	0.05	3	0.15
4 Regulasi	0.15	2	0.30
5 Roaming Domestic	0.05	3	0.15
6 Merger Operator Telekomunikasi	0.02	3	0.06
TOTAL	1.00		3.10

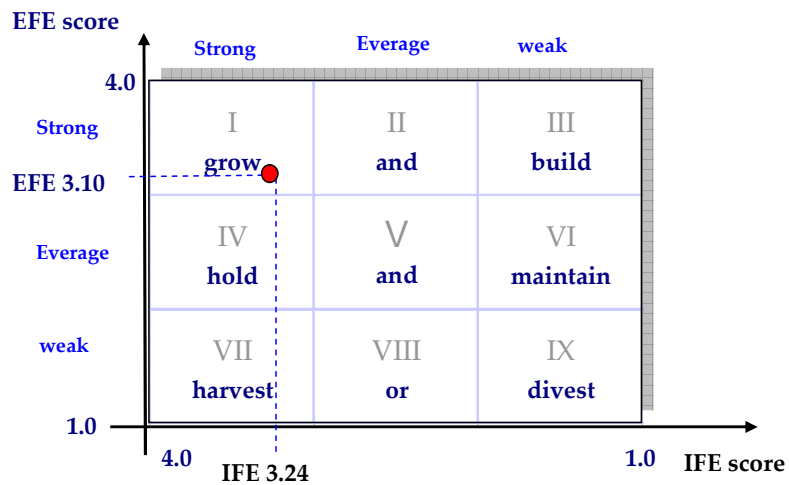
Tabel 5.1.1-2 Pembobotan EFAS

5.1.2 Matrik Internal Eksternal (IE)

Tujuan matrik IE adalah melihat strategi yang paling tepat untuk diterapkan dalam strategi implementasi 'hasil re-engineering tarif cost based', dengan menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi, mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan dan dikelompokkan menjadi 3 (tiga) strategi utama yaitu Growth Strategy, Stability Strategy dan Retrenchment strategy.

IE matriks didapat dari titik potong antara nilai pembobotan IFAS atau IFE dengan EFAS atau EFE, sebagaimana table 5.1.1-1 (table IFAS) dan tabel 5.1.1-2 (tabel EFAS);

- Nilai (score) IFE (Internal Factor Evaluation) matriks 3.24, berada pada sumbu - y
- Nilai (score) EFE (External Factor Evaluation) matriks 3.10, berada pada sumbu - x



Tabel 5.1.2-1 Internal Eksternal Matriks (IE Matriks)

Dari IE matriks diperoleh posisi internal perusahaan terhadap eksternal perusahaan serta mengidentifikasi strategi yang tepat yang sebaiknya dijalankan perusahaan, dimana hasil interseksi antara score IFE dan score EFE berada pada sel-I yaitu (3.24,3.10)

- Posisi internal tinggi dan posisi eksternal perusahaan yang mempengaruhinya juga tinggi, sama-sama berada pada posisi 'Strong' atau kuat

Sel-I masuk dalam kelompok strategi yang dinamakan '*Growth Strategy*' dimana strategi harus didisain untuk mencapai pertumbuhan, khususnya dalam hal ini Revenue interkoneksi karena adanya kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha meningkatkan pangsa pasar, hal ini dapat dicapai dengan 2 (dua) cara *tactical strategy* diantaranya:

- Menurunkan Harga
- Agresif strategi dengan fokus pada penetrasi pasar, pengembangan market dan pengembangan produk
- Meningkatkan Produksi
- Meminimisasi Biaya

5.1.3 Matrik SWOT

Mengacu kepada IE matriks diatas, maka disusun suatu strategi yang sesuai dengan perusahaan adalah dengan cara membuat SWOT Matriks, berdasarkan hasil analisa terhadap kapabilitas internal dan eksternal perusahaan maka dibuatlah suatu matrix SWOT untuk menentukan action plan yang akan diambil dalam menyusun perencanaan strategis yang bertujuan mendukung implementasi hasil re-engineering tarif cost based.

Ada 4 (empat) komponen strategi dalam matrix SWOT yaitu SO (Strengthes Opportunities), WO (Weaknesses Opportunities), ST (Strengthes Threats) dan WT (Weaknesses Threats).

SO STRATEGY	WO STRATEGY
<p>Skema B2B dengan Operator Seluler dgn menawarkan harga menggunakan nilai ekonomis dengan opsi skema bisnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Standard (call by call basis) - Package arrangement (case by case negotiation) - Volume commitmen 	<p>Melakukan kemitraan strategis dgn operator lain melalui joint promo layanan terminasi untuk meningkatkan produksi retail masing masing pihak, berjangka wkt, diharapkan dapat mendorong key performance ke arah pertumbuhan yang positif</p>
ST STRATEGY	WT STRATEGY
<ol style="list-style-type: none"> 1 Kekuatan Infrastruktur dan alat produksi mempunyai value tersendiri bagi perusahaan 2 Agresive program marketing utk maintainan, intimacy customer, dlm meningkatkan CSI dan CLI 3 Joint Planning Session program 	<p>Menawarkan tarif cost based dengan Single tarif kepada selected operator dan berbatas waktu, dasar pemilihan :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 80% tot transaksi adalah Seluler - Utk fixed phone memiliki pangsa pasar yg sama (isue jika > 75% merupakan perjanjian yang dilarang)

Tabel 5.1.3-1 Matrix SWOT

FAKTOR STRATEGI INTERNAL		
	KEKUATAN / STRENGTH	KELEMAHAN /WEAKNESS
	1 Hasil Re-engineering Tarif Inter koneksi kompetitif 73% 2 Portofolio Perusahaan 3 Kekuatan Ratio Keuangan 4 Posisi Incumbent 5 Custmoer based 6 Infrastruktur dgn High Cap	1 Incumbent tdk sefleksibel OLO dalam perubahan tarif retail 2 Sistim Hirarkhi/birokrasi 3 Churn Fixed Wireline > 20% 4 Sosialisasi skema bisnis baru 5 Sinergi Retail - Wholesale 6 Sinergi PO - DC
FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	SO STRATEGY	WO STRATEGY
PELUANG / OPPORTUNITIES 1 Rendahnya loyalitas pelanggan 2 Harga saham industri telekomunikasi turun 3 Nilai Ekonomis 4 Penurunan QoS OLO 5 Munculnya OLO baru 6 Konsep B2B	Skema B2B dengan Operator Seluler dgn menawarkan harga menggunakan nilai ekonomis dengan opsi skema bisnis: - Standard (call by call basis) - Package arrangement (case by case negotiation) - Vollume komitmen	Melakukan kemitraan strategis dgn operator lain melalui joint promo layanan terminasi untuk meningkatkan produksi retail masing masing pihak, berjangka wkt, diharapkan dapat mendorong key performance ke arah pertumbuhan yang positif
	ST STRATEGY	WT STRATEGY
ANCAMAN / THREATS 1 Tarif Direct lebih kompetitive 2 Munculnya transitter baru 3 Tarif pungut onnet murah 4 Regulasi 5 Roaming Domestic 6 Merger Operator Telekomunikasi	1 Kekuatan Infrastruktur dan alat produksi mempunyai value tersendiri bagi perusahaan 2 Agresive program marketing utk maintaian, intimacy customer, dlm meningkatkan CSI dan CLI 3 Joint Planning Session program	Menawarkan tarif cost based dengan Single tarif kepada selected operator dan terbatas waktu, dasar pemilihan : - 80% tot transaksi adalah Seluler - Utk fixed phone memiliki pangsa pasar yg sama (isue jika > 75% merupakan perjanjian yang dilarang)

Tabel 5.1.3-2 Matrix SWOT (lengkap)

5.1.4 Perencanaan Strategis Internal Perusahaan (Formulasi Strategi)

Berdasarkan hasil matrix SWOT diatas, dihasilkan strategi internal perusahaan, menggambarkan bagaimana kesiapan perusahaan dalam mengimplementasikan hasil re-engineering terhadap disain tarif cost based eksisting, yang berisi program utama dan program pendukung serta ketentuan-ketentuannya apabila hasil re-engineering ini dilakukan :

- **Strategi Utama dan Pendukung**
 Terdiri dari Strategi Utama yang merupakan strategi tujuan utama yang didukung oleh strategi pendukung, menyajikan program kerja yang harus dilakukan untuk mendukung strategi utamanya, sebagai berikut:

FORMULASI STRATEGI	PROGRAM
STRATEGI UTAMA	<i>Sustainable Growth dengan penawaran Single Tarif</i>
	Rp 370.7 per menit, akses layanan domestik ke jaringan
	TELKOM oleh Operator Mobile Seluler
STRATEGI PENDUKUNG	1 Agresive Marketing
	• Agresive Intimacy Customer
	• Agresive Maintain Customer
	• Winback Customer
	• Reward Customer
	2 Joint Planning Session dengan customer
	3 Melakukan Forum Komunikasi Bisnis Periodik
	4 Meningkatkan pemenuhan redimensi dengan OCC 70%
	5 Meningkatkan BOD Visit
	6 Meningkatkan kualitas internal (proses & kesiapan SDM

Tabel 5.1.4-1 Formulasi Strategi Internal Perusahaan

- Ketentuan
 - Dalam implementasi strategi tersebut diatas memiliki ketentuan khusus sebagai batasan atau aturan main (*rules*), sebagai berikut:
 - Opsi Skema Bisnis dengan *Volume Commitmen*
 Volume 443 Juta menit Tarif normal sesuai CB eksisting
 453 Jt menit \geq Volume > 443 Juta menit Single Tarif, Progressive
 Volume > 453 Juta menit Single Tarif
 - Jenis layanan
 M2F (terminasi lokal), M2F (terminasi SLJJ)
 M2M (transit Lokal, terminasi Lokal)
 M2M (transit Lokal, terminasi SLJJ)
 M2M (transit SLJJ, terminasi Lokal)
 M2M (transit SLJJ, terminasi SLJJ)
 - Selected Operator : Mobile Seluler
 - Model Bisnis : Business to Bussiness (B2B)

5.2 Perencanaan Kebijakan Internal Perusahaan (Sasaran Kinerja melalui Analisa Balanced Scorecard)

Dalam rangka menjamin keberhasilan strategi internal perusahaan maka strategi yang terdiri dari program kerja perlu mendapatkan dukungan dari perusahaan (Bottom Up), dimana dukungan manajemen adalah berupa kebijakan perusahaan yang bersifat Topn Down atau dengan kata lain bahwa perusahaan memberikan dukungan terhadap strategi internal namun manajemen memberikan target atau persyaratan yang harus dipenuhi jika strategi internal yang bersifat buttom up dijalankan, sebagai kontrak manajemen dan berupa Sasaran Kinerja Perusahaan, sehingga strategi internal yang dijalankan terukur dan dapat dievaluasi dari waktu ke waktu, sehingga apabila terjadi resiko dapat diminimalisasi sedini dan sekecil mungkin sehingga komplai terhadap aturan internal perusahaan, dengan menggunakan pendekatan analisa Balanced Scorecaard, dimana dalam konsep *balanced scorecard* menterjemahkan strategi perusahaan kedalam 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran sehingga menciptakan keseimbangan.

a. Perspektif keuangan (financial perspektive)

Focus terhadap tujuan keuangan dalam rangka mendukung strategi perusahaan, melalui : sales plan produksi, pendapatan interkoneksi domestik (Gross_Rp), dan meningkatkan % EBITDA (*Earning Before Tax and Amortization*) Dengan

- Single Tarif Rp 370 perr menit, membuka peluang bagi pertumbuhan produksi terminsi PSTN SLJJ, benefit disc rate 41%.
- Single tarif memberikan benefit karena dapat menekan biaya infrastruktur untuk OPEX dan CAPEX OLO

STRATEGI & TINDAKAN PERBAIKAN : PERSPEKTIF KEUANGAN			
Faktor Penentu Keberhasilan	Tujuan Strategis	Target	Tindakan perbaikan
1 Meningkatkan Revenue dan Produksi Interkoneksi Domestik	Pertumbuhan Market Share	Rev Tumbuh 8 % Prod Tumbuh 14%	1 Melakukan penawaran single tarif akses terminasi ke fixed phone dan transit offnet Rp. 370 per menit dengan komitmen volume ≤ 465 Juta menit (eksisting tarif), > 465 Juta menit dengan single tarif. 2 Meningkatkan sinergi Telkom Group
2 Meningkatkan Profitabilitas operasi sebelum pajak depresiasi dan amortisasi	EBITDA	tumbuh 5%	2 Melakukan program Winback dan akuisisi trafik transit secara agresive

*) Target merupakan Top Down

Tabel 5.2-1 BSC-perspektif keuangan

2) Perspektif pelanggan (customer perspektive)

Fokus strategi diarahkan ke pelanggan (*customer drive strategy*), dimana, menggunakan ukuran seperti customer satisfaction, customer retention, customer Acquisition dan market share,

- Pelanggan merupakan kunci pokok yang menentukan sukses tidaknya strategi bisnis ini dalam implementasinya, sehingga perlu adanya strategi untuk memenangkan pelanggan diantaranya adalah intimacy, edukasi kepada pelanggan mengenai penawaran Telkom, retensi pelanggan

STRATEGI & TINDAKAN PERBAIKAN : PERSPEKTIF PELANGGAN			
Faktor Penentu Keberhasilan	Tujuan Strategis	Target	Tindakan perbaikan
1 Meningkatkan kepuasan pelanggan	Customer Satisfaction Index	tumbuh 5%	1 Melakukan joint planning session dengan OLO per triwulan untuk menjamin ketersediaan alat produksi intekoneksi 2 Melakukan Forum komunikasi per triwulan untuk mempertahankan layanan kepada customer 3 Meningkatkan kualitas layanan dengan pemenuhan redimensi dibawah S-Occ 70%
2 Meningkatkan loyalitas pelanggan	Customer Loyali Index	Tumbuh 10%	1 Melakukan prgram intimacy dan retensi pelanggan secara intensive 2 Memberikan reward kepada customer
3 Meningkatkan Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relation)	Customer Visit	Tumbuh 25%	1 Meningkatkan kunjungan tingkat BOD secara periodik sebagai bentuk kemitraan strategis

**) Target merupakan Top Down*

Tabel 5.2-2 BSC-perspektif Pelanggan

c. Perspektif proses bisnis internal (process business perspective)

Dalam perspective proses bisnis internal, harus diidentifikasi proses yang paling kritis, untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham, menggunakan ukuran seperti cost, quality.

STRATEGI & TINDAKAN PERBAIKAN : PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL			
Faktor Penentu Keberhasilan	Tujuan Strategis	Target	Tindakan perbaikan
1 Meningkatkan kualitas proses bisnis internal	Nilai audit Malcom Baldrige Naik	tumbuh 5%	1 Melaksanakan TQM (Total Quality Management) secara konsisten
2 Meningkatkan pengendalian anggaran	Pengendalian Anggaran	100%	1 Melakukan perencanaan anggaran secara akurat melalui Rencana Kerja Operasional 2 Memperketat pengawasan penggunaan / penyerapan anggaran sesuai RKOB

*) Target merupakan Top Down

Tabel 5.2-3 BSC-perspektif Proses Bisnis Internal

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (laerning and growth perspective)
menggunakan ukuran seperti tingkat kepuasan karyawan, meretensi karyawan dan memberikan pengetahuan bagi karyawan.

STRATEGI & TINDAKAN PERBAIKAN : PERSPEKTIF PEMBELAJARAN & PERTUMBUHAN			
Faktor Penentu Keberhasilan	Tujuan Strategis	Target	Tindakan perbaikan
1 Meningkatkan pengembangan kompetensi Manager	Meningkatkan kapabilitas manager melalui Assessment	tumbuh 50%	1 Meningkatkan jumlah training, baik via e-learning maupun dalam kelas, secara periodik. 2 Menghadiri seminar-seminar yang diselenggarakan kaum profesional untuk memperluas wawasan managerial secara periodik
2 Meningkatkan produktifitas dan kreatifitas karyawan	Meningkatkan pemenuhan inovasi	50%	1 Mengadakan lomba dan memberikan reward atas karya inovasi terbaik

*) Target merupakan Top Down

Tabel 5.2..4 BSC-perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

5.3 Sasaran Kinerja Perusahaan

Merupakan komitmen jajaran management terhadap kebijakan strategi yang diambil dalam hal ini adalah single tarif pada lanandmestik

NO	RESPONSIBILITY	2009	UNIT	2010	UNIT	PENGUKURAN				
						TW-1		TW-2		Bobot
						Bobot	Target	Bobot	Target	
	FINANCIAL					60		60		60
1	Revenue:									
	Interkoneksi Dom (IC, TR) & TIC	1,979	Juta Rp	2,137	Juta Rp	40	536	40	530	40
2	EBITDA	3,573	Juta Rp	3,752	Juta Rp	5	940.56	5	930.33	5
3	Produksi Trafik Interkoneksi	6,634	Rb Mnt	7,563	Rb Mnt	15	1,895.902	15	1,875.294	15
	CUSTOMER					20		20		20
4	CSI & CLI OLO									
	a. Customer Satisfaction Index	80	%	85	%	5	-	5	-	5
	b. Customer Loyalty Index	75	%	85	%	10	-	10	-	10
	c. Customer visit	24	kali	30	kali	5	6	5	9	5
	INTERNAL BUSINESS PROCESS					10		10		10
5	Operasional									
	a. Implementasi Activity Management	90	%	100	%	5	100	5	100	5
	b. Pengendalian Anggaran Bidang	108	%	100	%	5	100	5	100	5
	LEARNING & GROWTH					10		10		10
6	Pelatihan dan Seminar	12	kali	18	kali	5	4	5	5	5
	Pemenuhan Inovasi	12	kali	18	kali	5	4	5	5	5
	Total					100	-	100	-	100