

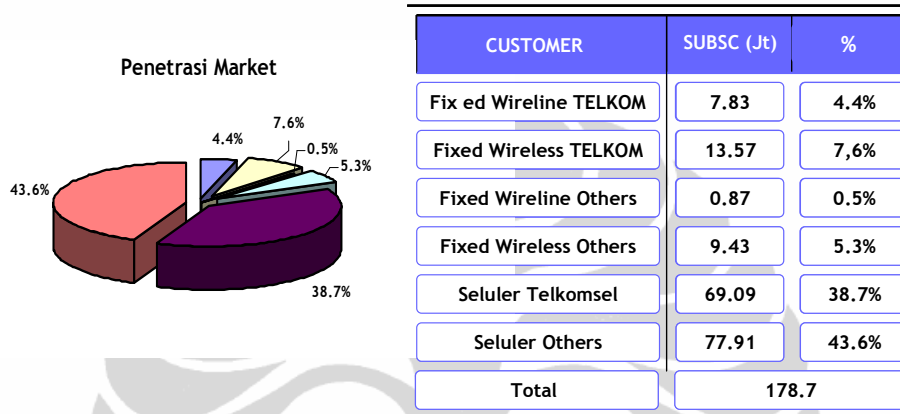
BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menjalankan bisnis interkoneksi, TELKOM merujuk kepada regulasi diantaranya adalah UU no.36 tahun 1999, Keputusan Menteri (KM) atau Peraturan Menteri (PerMen), Perjanjian Kerjasama (PKS) antar Operator, bagi TELKOM yang memiliki jaringan yang luas dan tersebar di seluruh Indonesia, interkoneksi menjadi bisnis potensial, karena merupakan simbol kemitraan dan kompetisi, kehadiran operator baru adalah sesuatu yang positif, diharapkan dapat memicu persaingan yang sehat, oleh karena itu TELKOM siap ber-interkoneksi dengan operator manapun melalui pembukaan interkoneksi sepanjang teknis, bisnis dan regulasi memungkinkan.

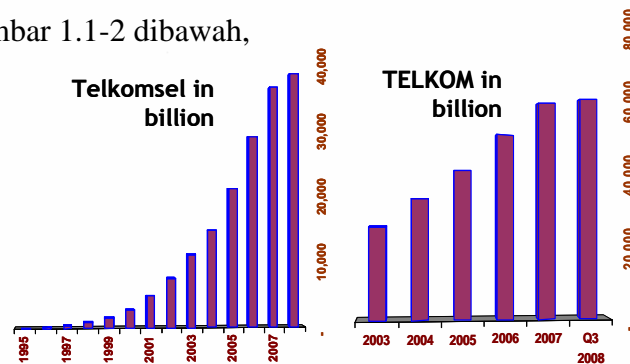
Undang Undang Telekomunikasi no. 36 tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah no.52 Tahun 2000 tentang penyelenggaraan telekomunikasi telah menjadikan sektor telekomunikasi sebagai sektor yang tidak lagi monopolistik melainkan penuh kompetisi, perubahan regulasi sektor telekomunikasi di Indonesia telah merubah kebijakan monopoli TELKOM menjadi liberalisasi, dimana perkembangan regulasi telekomunikasi dilakukan pemerintah dalam rangka mendukung kompetisi penuh yang menuntut para penyelenggara telekomunikasi agar dapat memberikan kualitas layanan yang baik dengan harga yang bersaing kepada pelanggannya, menyediakan pelayanan telekomunikasi sebaik baiknya kepada semua pengguna, peningkatan efisiensi dalam penyelenggaraan telekomunikasi dan pemenuhan standard pelayanan serta standard penyediaan sarana dan prasarana sebagaimana diatur dalam UU 36 pasal 17, sehingga diaturlah suatu aturan interkoneksi yaitu aturan keterhubungan antar jaringan telekomunikasi dari penyelenggara jaringan telekomunikasi yang berbeda.

Sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi, TELKOM memiliki core bisnis layanan telepon tidak bergerak kabel (*fixed wireline*) dan telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), dengan penetrasi market pada Mei 2009 terhadap total market adalah sekitar 11,98% atau sebesar 21,4 juta pelanggan terdiri dari fix wireline dan fix wireless dari total 178,7 juta pelanggan (gambar 1.1-1) .



Gambar 1.1-1 Penetrasi pasar TELKOM [14]

Sedangkan 157,3 juta pelanggan atau 88.09% penetrasi market dikontribusi oleh 11operator lainnya, menanggapi kehadiran 11 operator pesaing seperti Telkomsel, Excelcomindo, Indosat, Bakrie Telecom, Smart Telecom, HCPT, Sampoerna, Natrindo, Mobil-8, PSN dan BBT yang telah berinterkoneksi dengan jaringan TELKOM sebagai sesuatu yang positif dan akan memicu persaingan yang sehat, memberikan potensial Revenue TELKOM dan memberikan kontribusi kepada Pendapatan Usaha TELKOM (konsolidasi) dari tahun 2003 sampai tahun 2008, seperti pada Gambar 1.1-2 dibawah,



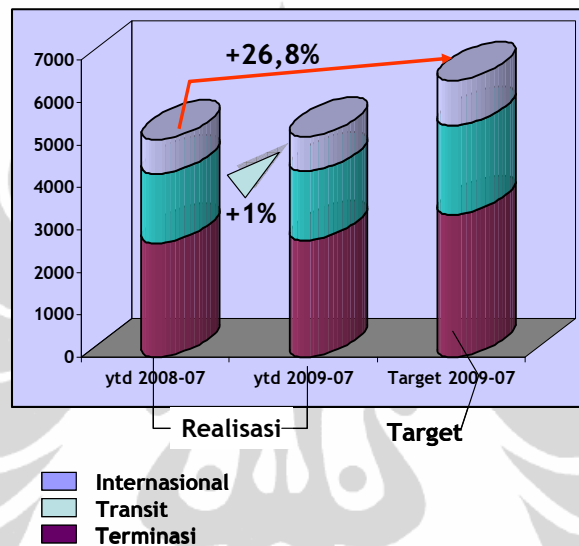
Gambar 1.1-2 Pendapatan Usaha TELKOM group [8]

dimana berdasarkan laporan pendapatan usaha (bersih) dari produk interkoneksi tahun 2008 memberikan kontribusi pendapatan sebesar Rp. 8,791 Trilyun atau 14,49% terhadap kontribusi pendapatan usaha total konsolidasi.

Namun beberapa hal dapat mempengaruhi pertumbuhan bisnis interkoneksi TELKOM, karena sebagaimana operator incumbent umumnya, Bisnis interkoneksi TELKOM juga sangat sensitive terhadap kebijakan regulasi pemerintah, dengan diterbitkannya aturan diizinkan pelaksanaan *Direct Connection* antar operator, bertambahnya penyelenggara jasa internasional serta Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika (PerMen KomInfo) no. 8/Per/M.KOMINFO/02/2006 terkait dengan aturan *Cost Based* sebagai pengganti aturan terdahulunya yang berbasis Revenue Sharing., sehingga pada Desember 2006 TELKOM melakukan perubahan terhadap seluruh perjanjian interkoneksi dengan para operator jaringan domestic lainnya, menyesuaikan dengan pola interkoneksi berbasis biaya, yang diberlakukan per periode trafik 01 Januari 2008.

Menilik juga kepada pendapatan usaha incumbent lainnya seperti Telkomsel (Gambar 1.1-2), mendorong bertumbuhnya operator operator baru dengan multi lisensi, mengadu peruntukan untuk memperoleh peluang bisnis yang sama disisi retail, sehingga terjadilah perang tarif di tahun 2008, yang memicu operator untuk lebih memilih konsep *Direct Connection* sebagai solusi utama untuk *cut cost* disisi penyaluran trafik antar operator (*offnet*) sehingga penyaluran trafik lintas operator tidak lagi di via kan TELKOM, menyebabkan terjadinya stagnasi disisi bisnis interkoneksi TELKOM sebagai incumbent, sebagaimana tergambar pada sales interkoneksi gambar.1.1-3 dibawah, pertumbuhan produksi *year to date* Juli 2009 terhadap *year to date* Juli 2008 hanya bertumbuh +1%, jauh diluar sebagaimana yang menjadi harapan dalam perencanaan sales TELKOM untuk tumbuh minimal +26,8%.

Sementara *fixed phone* yang merupakan andalan untuk bisnis interkoneksi layanan terminasi, pertumbuhannya belum dapat mengejar seluler, meski terjadi pertumbuhan signifikan pada *fix wireless* diatas 90 % pada tahun 2008 dibandingkan 2007, namun *fixed wireline* mengalami pertumbuhan negative 1%, sehingga total pertumbuhan *fixed phone* 2008 terhadap 2007 adalah sebesar 42%,



Gambar 1.1-3 Pertumbuhan Produksi Juli 2009 thd Juli 2008 ^[19]

sehingga memperkecil peluang untuk memperbesar pendapatan usaha layanan domestic (terminasi dan transit), apalagi dengan adanya isue bahwa pemerintah dalam waktu dekat akan memberikan hak kepada Indosat sebagai penyedia layanan transit sebagaimana TELKOM dalam hal penyaluran trafik transit antar penyelenggara telekomunikasi yang berbeda.

Kebijakan pemerintah dengan memberikan izin kepada operator penyelenggara untuk dapat melakukan *direct connection*, perubahan pola disain yang tidak menguntungkan disisi TELKOM sebagai incumbent, implementasi *Cost Based* mempersempit ruang gerak TELKOM untuk menjalankan bisnis interkoneksi nya, namun masih ada peluang yang dapat dilakukan TELKOM melalui konsep Business to Business (B2B) dengan operator lain, selama tetap menjaga compliencies yang

telah digariskan pemerintah terkait dengan pengaturan disain, tidak monopoli dan tidak menimbulkan *fraud*, salah satunya melalui model business dengan blended disain , dengan tanpa merubah struktur disain tarif secara radikal atas perhitungan disainf *Cost Based* eksisting.

Model bisnis khususnya akan ditawarkan kepada operator mobile seluler secara *Business to Business* adalah dengan mengajukan penawaran model tarif secara blended yaitu single tarif untuk pemanfaatan layanan domestic (layanan terminasi *fixed phone* dan transit *off-net*) melalui jaringan TELKOM, dimana pada pola bisnis eksisting untuk layanan dimaksud memiliki 6 stream produk (terminasi *fixed local*, terminasi *fixed SLJJ*, transit local terminasi local, transit local terminasi SLJJ, transit SLJJ terminasi local dan transit SLJJ terminasi SLJJ) ditawarkan dengan 6 pola tarif sesuai jenis layanannya., sehingga untuk mengadopsi model bisnis dengan single tarif perlu dilakukan re-engineering terhadap hitungan tarif cost based eksisting dengan cara adjustment terhadap nilai Mark-up terhadap perhitungan design *Cost Based* eksisting, perubahan seminim mungkin dilakukan untuk menjaga compliances namun dengan hasil yang diharapkan maksimal.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil uraian latar belakang diatas, dapat diidentifikasi permasalahan yang mendasari untuk dibahas dalam kajian ini;

- a. Adanya kecenderungan terjadinya penurunan pendapatan bisnis interkoneksi domestik, kecenderungan terjadinya penurunan produksi interkoneksi TELKOM sejak diimplementasikannya tarif *Cost Based*
- b. Aturan pemerintah (PerMen KomInfo) no. 8/Per/M.KOMINFO/02/2006 tentang interkoneksi mempersempit peluang bisnis interkoneksi terkait dengan pemberlakuan biaya layanan transit interkoneksi via TELKOM dimana disain lebih mahal dibandingkan biaya penyaluran traffik

Direct 'Mobile to Mobile', khususnya untuk layanan transit lokal terminasi lokal via TELKOM, biaya layanan transit sama dengan biaya terminasi (komponen gateway trunk transit TELKOM yang dilewati memiliki nilai Rp 0).

- c. Adanya issue dalam waktu dekat pemerintah akan memberikan Indosat hak sebagai transitter kedua setelah TELKOM dalam penyaluran trafik transit antar penyelenggara.
- d. Perang tarif retail antar Operator penyelenggara mempercepat proses transformasi bisnis layanan transit TELKOM menjadi *Direct* antar Operator maupun On-Net.
- e. Terjadinya pertumbuhan negative pada *Fixed Wireline* dari tahun ke tahun sementara *Fixed Wreless* yang ada belum memberikan pertumbuhan yang signifikan, yang berdampak kepada pertumbuhan bisnis interkoneksi TELKOM khususnya untuk skema bisnis layanan terminasi interkoneksi dari Operator lain ke TELKOM.

1.3 Tujuan Kajian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah dalam rangka melakukan re-engineering tarif *Cost Based* interkoneksi domestik dari tarif berdasarkan 6 (enam) stream produk layanan domestik menjadi 1 (satu) tarif untuk 6 (enam) stream produk layanan domestik serta strategi implementasinya pada PT TELKOM di-era ketatnya kompetisi bisnis interkoneksi antar Operator, dan diharapkan dapat meningkatkan daya saing TELKOM sebagai incumbent dengan menawarkan tarif interkoneksi yang lebih kompetitif.

1.4 Batasan Masalah

Penyampaian batasan masalah bertujuan agar penulisan ini lebih terarah, sehingga ruang lingkup permasalahan dibatasi sebagai berikut

- a. Obyek penelitian adalah menganalisa permasalahan penyaluran trafik interkoneksi layanan domestik (terminasi dan transit) untuk produk layanan terminasi (*Fixed phone*) dan layanan *Off-net* (transit *Mobile to Mobile*)
- b. Obyek penelitian hanya untuk penyaluran trafik terkait dengan Mobile Seluler.
- c. Menggunakan pendekatan penyesuaian atau adjustment parameter Mark-Up pada Model LRIC berdasarkan benchmarking hasil akhir perhitungan konsultan TRITECH.
- d. Menggunakan historis data produksi 30 bulan antara tahun 2006 sampai dengan data Semester-1 tahun 2009.

1.5 Metodologi

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis, dengan prosedur sebagai berikut;

- a. Studi literatur untuk mendapatkan aspek-aspek regulasi, teknis dan komersial terkait dengan yang mengatur interkoneksi.
- b. Pengumpulan data produksi interkoneksi dari tahun 2006 sampai dengan Agustus 2009 serta penyusunan profile produksi.
- c. Pengumpulan data iktisar keuangan dan operasi TELKOM 2004 sampai dengan 2009.
- d. Proses re-engineering dari 6 skema tarif domestik menjadi single tarif untuk akses dari operator mobile seluler ke jaringan domestik TELKOM dengan blended disain.
- e. Analisis kapabilitas internal dan eksternal dengan menggunakan analisa SWOT analisis, matriks internal-eksternal untuk pemilihan/penentuan strategi perusahaan yang akan diambil terkait dengan strategi implementasi hasil re-engineering dimaksud.
- f. Memformulasikan strategi implementasi 'buitr e' diatas kedalam kebijakan internal perusahaan dalam bentuk Kinerja Perusahaan yang tujuannya adalah

agar strategi mendapat dukungan penuh dari internal perusahaan untuk meminimisasi faktor resiko terhadap performansi keuangan perusahaan karena terkait dengan 'perubahan struktur tarif' dengan melihat kepada 4 perspektif pada Balance Scorecard (perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis proses dan learning and growth).

1.6 Kerangka Penulisan

BAB 1. Pendahuluan

Berisi latar belakang, identifikasi masalah, tujuan kajian, batasan masalah, dan metodologi.

BAB 2 *Cost Based* Interkoneksi

Diawali pemaparan mengenai deskripsi umum interkoneksi, aspek regulasi, Dokumen Penawaran Interkoneksi (DPI) dan perjanjian interkoneksi, titik dan lokasi interkoneksi, konfigurasi interkoneksi, titik pembebanan, layanan dan skenario panggilan interkoneksi domestik (terminasi *fixed phone* dan transit *Off-net*) kemudian *cost based* interkoneksi termasuk konsep dan metode costing serta penawaran harga ekonomis dalam dokumen penawaran interkoneksi TELKOM.

BAB 3 Konsep *Re-engineering* tarif *cost based* dan strategi implementasinya

Memaparkan mengenai konsep dari metode penulisan, data dan sumber data, proses re-engineering dan strategi implementasinya, serta mengulas mengenai konsep teori daripada blended tarif baik cost based eksisting, cost based referensi (harga yang ditawarkan pasar) maupun cost based target (target harga yang akan ditawarkan dan merupakan harga yang kompetitif), ditindaklanjuti dengan konsep strategi untuk implementasinya dengan menggunakan pendekatan analisa SWOT, matrik internal-eksternal bertujuan untuk pemeliharaan strategi dan Balanced Scorecard yang bertujuan untuk mendukung strategi implementasi hasil re-engineering dengan

menyusun kebijakan internal perusahaan, agar lebih focus dan program yang terencana dan terukur serta mudah dalam proses evaluasi kedepan serta meminimisasi factor resiko terhadap performansi perusahaan.

BAB 4 Re-engineering tarif Cost Based

Bab ini akan menyampaikan latar belakang dilakukannya re-engineering terhadap tarif cost based eksisting, konsep dan proses re-engineering yang diawali dengan penyiapan sumber data meliputi komponen trafik dan revenue (sample 1 bulan transaksi), perhitungan tarif cost based eksisting secara blended, perhitungan tarif cost based yang direferensikan sebagai harga pasar serta perhitungan tarif cost Based yang ditujuan atau ditargetkan, tahapan proses penentuan tarif cost based yang dipilih, cost saving yang dirasakan operator mobile seluler serta ketentuan penawaran, dimana intinya adalah bahwa tarif cost based yang ditargetkan seyogyanya lebih kompetitif dari tarif eksisting namun tidak berada dibawah disain LRIC eksisting,

BAB 5 Strategi implementasi hasil re-engineering tarif cost based

Bab ini akan menyampaikan bahwa re-engineering terhadap tarif Cost Based merupakan strategi perusahaan karena memiliki keterkaitan langsung dengan tarif, dimana untuk mendukung hasil re-engineering perlu dilakukan perencanaan strategi melalui analisa SWOT, internal-eksternal matrix untuk menentukan pemilihan dalam bentuk matrix SWOT, dimana pemilihan strategi ini didukung oleh kebijakan internal perusahaan melalui Sasaran Kinerja Perusahaan yang merupakan kontrak manajemen dengan bantuan balanced Scorecard dengan memperhatikan perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis proses dan learning and growth.

BAB 6 Kesimpulan

Bab ini akan menyampaikan hasil kesimpulan penting dari pembahasan pada sebelumnya, khususnya pada bab 4 dan 5.

