

**BAB 3**  
**KONSEP**  
***RE-ENGINEERING* TARIF *COST BASED* DAN STRATEGI**  
**IMPLEMENTASINYA**

Metode pengalokasian tarif interkoneksi berbasis biaya (*Cost Based*) sebagaimana tertuang pada Lampiran.2 PM no.08/Per/M.KOMINFO/02/2006, salah satu tujuannya adalah memberikan keuntungan yang wajar bagi pemilik jaringan yang ada (operator), mendorong terciptanya kompetisi dalam memberikan layanan yang terbaik kepada masyarakat serta bertujuan melindungi operator *incumbent*, namun dalam implementasinya kebijakan tarif *Cost Based* menghadirkan issue strategi terkait dengan apa yang sedang dihadapi TELKOM dalam bisnis interkoneksi saat ini, dimana yang menjadi issue utama adalah pertumbuhan bisnis interkoneksi yang menuju ke arah pertumbuhan negative dari waktu ke waktu , diangkat menjadi fakta sebagai permasalahan strategis, diantaranya :

- a. Perang tarif *retail* antar penyelenggara telekomunikasi, merubah paradigma pelanggan terhadap layanan telekomunikasi ke arah *On-net*.
- b. Perubahan paradigma operator, melalukan trafik secara langsung (*direct*) dengan alasan lebih murah, kualitas lebih baik, mudah pengelolaan untuk operasional, pemeliharaan dan *settlement keuangan*.
- c. Perubahan regulasi dan adanya perang tarif mengakuisisi / menghambat pertumbuhan pelanggan Fixed TELKOM, berdampak kepada bisnis interkoneksi layanan Terminasi.
- d. Hadirnya operator baru dengan memprioritaskan pertumbuhan *customer base* dalam rangka meningkatkan nilai saham perusahaan-nya.

Dampak atau permasalahan yang kemudian muncul dengan adanya fakta-fakta tersebut diatas adalah : Adanya penurunan produksi interkoneksi domestic, dimana arah profile produksi sulit untuk diprediksi, potret produksi seolah semu dan

seolah tidak riil, menjadi inefisiensi network untuk operator *incumbent*, yang berujung kepada bisnis interkoneksi *incumbent*.

Berdasarkan fakta-fakta dan permasalahan yang ada maka tidak ada cara yang lebih tepat kecuali melakukan *re-engineering* terhadap tarif *cost based* eksisting agar memperoleh harga yang kompetitive dalam rangka meningkatkan daya saing *incumbent* yang telah memiliki *huge network*.

### **3.1 Metode *Re-engineering* tarif *Cost Based***

Metode untuk pelaksanaan *re-engineering* menggunakan metode deskriptif analisis, dengan mengedepankan prosedur studi literatur untuk mendapatkan gambaran terkait aspek regulasi, teknis dan komersial secara sistimatis, faktual dan akurat, sedangkan untuk Metode Analisis yang akan dipergunakan sebagai perangkat (*tool*) untuk menghasilkan strategi dan action plan kedepan adalah memanfaatkan SWOT analisis dan *Balanced Scorecard*, akan menjadi topic bahasan tersendiri dalam bab ini.

### **3.2 Data dan Sumber Data**

Data dan sumber data yang akan digunakan dalam penyusunan *re-engineering Cost Based* meliputi data primer dan data sekunder, dimana untuk data primer merupakan pendataan yang diambil langsung dari sumber-nya sedangkan data sekunder merupakan pendataan yang tidak diambil secara langsung, namun sudah dalam bentuk semacam dokumen.

#### **a. Data Primer**

Data historis produksi interkoneksi domestik selama 30 bulan dalam bentuk file access yang didapat dari download hasil pengolahan billing interkoneksi yang dikonversikan ke dalam Exel dan tabel pivot sesuai kebutuhan analisis.

#### **b. Data Sekunder**

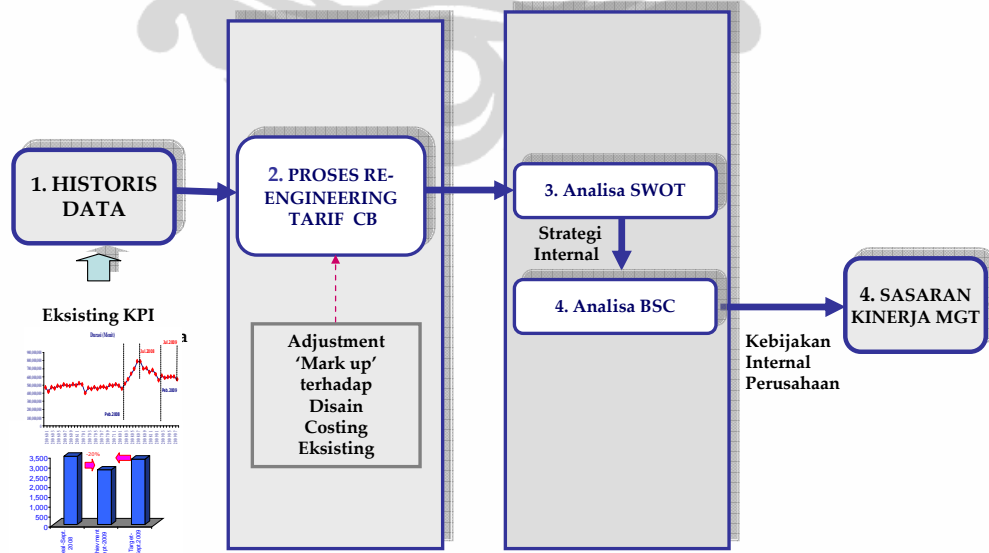
- 1) Dokumen hukum PM.08/Per/M.KOMINFO/02/2006.

- 2) Dokumen Penawaran Interkoneksi TELKOM KDJPT no. 205 tahun 2008, tanggal 11 April 2008.
- 3) Laporan data konsolidasi tahunan TELKOM 2007 dan 2008 yang memuat data ikhtisar keuangan dan operasional TELKOM 2003 sampai dengan tahun 2008.
- 4) Corporate report 'Investor Day' Semester 1 2009.
- 5) Benchmarking hasil perhitungan konsultan Tritech.
- 6) Wawancara dengan personil Bisnis Solution TELKOM-CIS

Rencana pemanfaatan data primer adalah untuk mengetahui, menyusun profile atau pola transaksi domestik interkoneksi selama 2006 sampai dengan periode trafik triwulan 2 tahun 2009, sebagai input bagi penyusunan rekayasa atau *re-engineering* tarif, dengan memperhatikan pola transaksional eksisting.

### 3.3 Kerangka Strategi

Kerangka kerja strategi (*strategy framework*) dibagi menjadi 4 (empat) modul alur proses dalam bentuk blok diagram dan sebagaimana alur proses umumnya memiliki input, proses analisis dan output, sebagaimana pada gambar 3.3-1 dibawah.

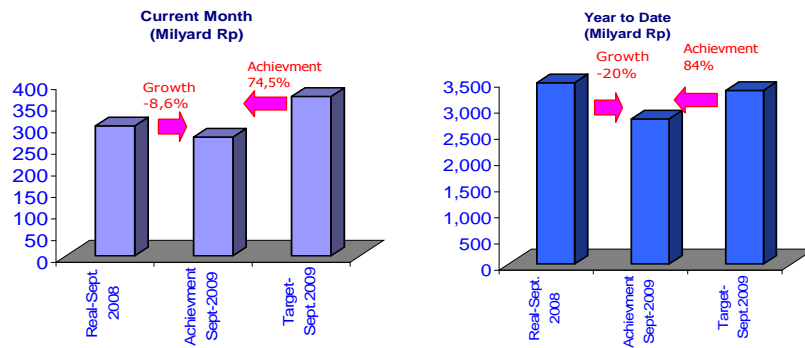


Gambar 3.3-1 Kerangka Strategi [19]

Potret interkoneksi domestik dengan pertumbuhan yang cenderung negative menjadi suatu problematik, hal ini diketahui berdasarkan hasil historical data dan merupakan suatu permasalahan yang akan disolusi melalui *re-engineering* tarif dengan konsep merubah skema tarif yang semula 6 skema untuk 6 stream produk layanan menjadi satu skema tarif ,dan untuk mendukung hasil *re-engineering* terimplenmentasi dengan tepat maka perlu disusun suatu strategi untuk implementasinya atau penerapannya, dimana dalam penyusunan strategi implementasinya menggunakan analisa SWOT dan internal-eksternal matrix untuk pemilihan/penentuan strategi, serta SWOT matrix untuk menghasilkan strategi internal perusahaan, yang kemudian didukung oleh kebijakan internal perusahaan melalui analisa Balanced Score Card (BSC) dengan memperhatikan 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal proses dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk menghasilkan Sasaran Kinerja Perusahaan yang merupakan alat komunikasi manajemen perusahaan.

### **3.4 Key Performance Indicator (KPI)**

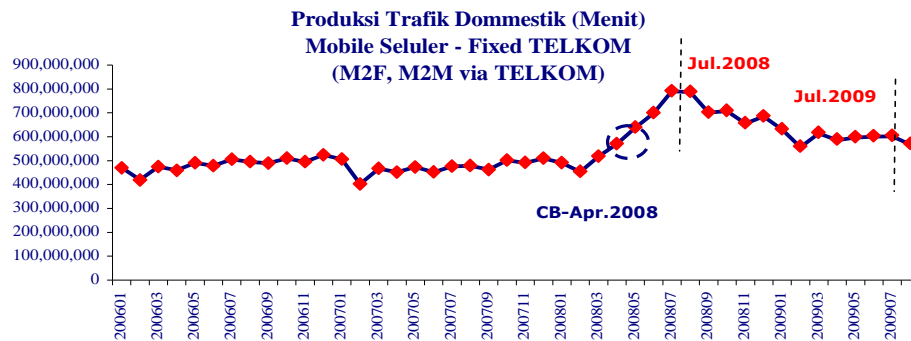
Key Performance Indicator berfungsi sebagai alat komunikasi strategik manajemen, merupakan Potret dari keberhasilan strategi bisnis yang dijalankan suatu perusahaan karena merupakan kontrak management yang disepakati pada awal tahun dan dimonitor tingkat keberhasilannya dari bulan ke bulan, sampai dengan klimaks di akhir tahun, hal ini juga berlaku bagi TELKOM dalam pengelolaan bisnis interkoneksi domestik, lebih khusus kepada layanan terminasi *Fixed phone* dan transit *Mobile Seluler to Mobile Seluler* (M2M) via TELKOM, dimana berdasarkan data historis hasil pengukuran per September 2009 terhadap September 2008 pencapaian KPI dibawah 90 % untuk transaksi Domestik, baik pada pengukuran *current month* bulan September 2009 terhadap September 2008 maupun pengukuran *Year to Date* September 2009 terhadap 2008, gambar 34-1.



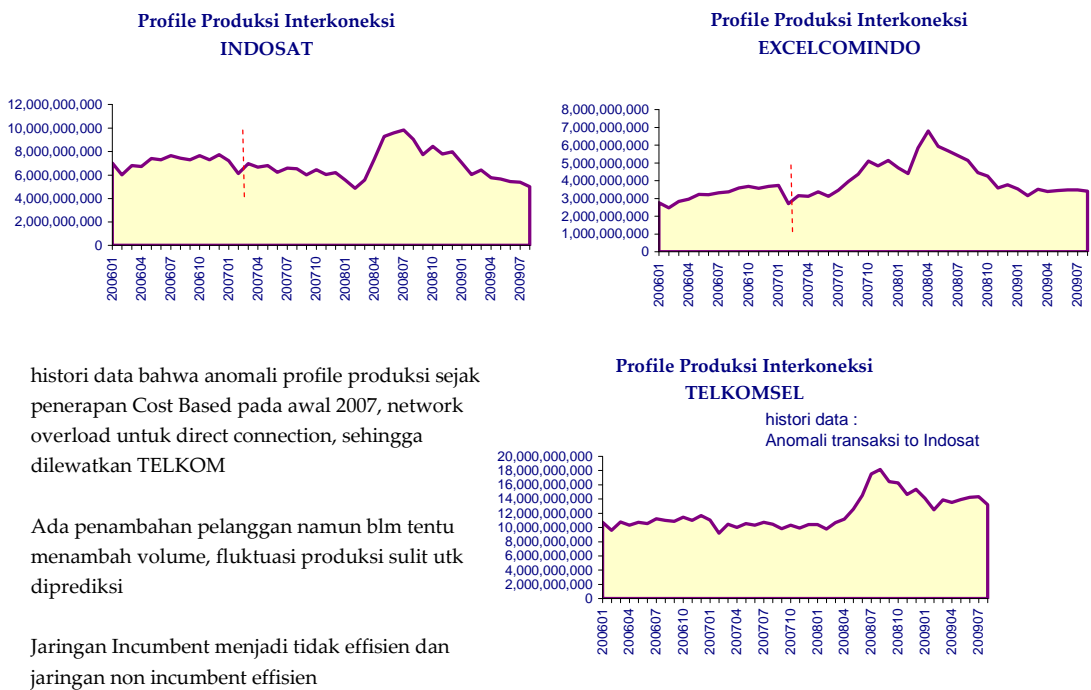
Gambar 3.4-1 Pencapaian Revenue Domestik [19]

Key Performance Indikator gambar 3.4-1 memberikan sinyal ketidaktercapaian kinerja interkoneksi domestik, berdasarkan data historis Year to Date September 09 mengalami pertumbuhan negative 20% sedangkan pencapaian terhadap target hanya 84%, potret indikator inilah yang kemudian dijadikan sebagai data input proses konsep perencanaan *Re-engineering* tarif *Cost Based*, hal ini diperkuat dengan pola pengamatan secara produksi gambar 4.4-2 dan 4.4-3 yang memperlihatkan sensitivitas suatu produksi dengan regulasi yang dicanangkan kepada-nya;

- a. Implementasi *Cost Based* sejak awal 2007 memberikan dampak fluktuasi pertumbuhan produksi yang dominan, sehingga sulit untuk membuat suatu design bisnis maupun kebutuhan infrastruktur kedepan.
- b. Incumbent yang memiliki network dengan huge capacity dan keandalan lebih (ring proteksi) akan menjadi inefisien dengan skema bisnis tarif eksisting yaitu berdasarkan layanan per stream produk baik untuk terminasi maupun transit, dimana tarif menjadi mahal dan tidak kompetitif, sementara ketersediaan jaringan seolah menjadi over capacity.

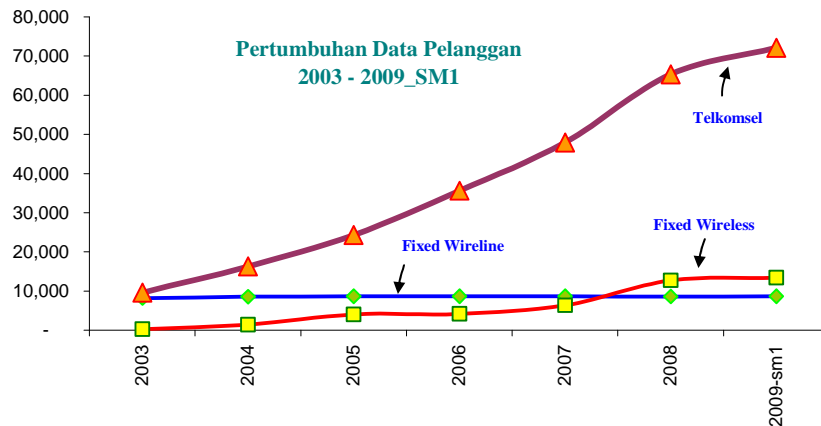


Gambar 3.4-2 Potret pola produksi <sup>[19]</sup>



Gambar 3.4-3 Un predictable trend produksi <sup>[19]</sup>

Pertumbuhan pelanggan ternyata tidak berbanding lurus dengan produksi yang dihasilkannya, gambar 3.4-2 , 3.4-3 dan gambar 3.4-4 menjawab pernyataan tersebut.



Gambar 3.4-4 Potret pertumbuhan data pelanggan [7][8]

Data historis terkait dengan *Key Performance Indicator* perusahaan diatas diangkat sebagai input kerangka strategi yang memberikan gambaran pola suatu produksi dan gambaran revenue yang dicapai pasca di implementasikannya tarif *Cost Based*, maka dalam rangka penyusunan sasaran strategi formula bisnis kedepan, dilakukan *re-engineering* terhadap *Cost Based* eksisting yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan, melalui harga kompetitive interkoneksi domestik.

### 3.5 Re-engineering tarif *Cost Based*

*Re-engineering Cost Based* dilakukan dalam rangka strategi perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan produksi dan penadapatan interkoneksi di era rezim *Cost Based*, dalam kesempatan ini hanya akan diulas mengenai konsep *re-engineering* yang mengacu kepada *Permen Kominfo 8/2006*, sementara terkait dengan pembuktiannya akan disampaikan pada bab berikutnya.

### 3.5.1 Perhitungan ‘Tarif Cost Based eksisting (Tarif CB<sub>E</sub>) secara blended’

a. COST

Cost merupakan biaya per menit yang dikeluarkan oleh operator mobile seluler terhadap pemanfaatan jaringan domestik TELKOM dalam satuan Rp/mnt, dengan formulasi sebagai berikut

$$\text{Cost}_i = T_{i-E} = B_i / 60 * D_i \quad \dots\dots\dots 3.5.1-1$$

B<sub>i</sub> = Biaya interkoneksi

D<sub>i</sub> = Durasi panggilan interkoneksi dalam detik

T<sub>i</sub> = Tarif interkoneksi dalam rupiah per menit

b. Formulasi Durasi interkoneksi domestik secara blended

$$D_{i\text{-domestik}} = \sum D_{i\text{-terminasi}} + \sum D_{i\text{-transit}} \quad \dots\dots\dots 3.5.1-2$$

$$D_{i\text{ Terminasi Lokal}} = B_{i\text{ Term Lok}} / T_{i\text{Term Lok}} * 60$$

$$D_{i\text{ Terminasi SLJJ}} = B_{i\text{ Term Lok}} / T_{i\text{Term Lok}} * 60$$

$$D_{i\text{ Transit Lokal-Term.Lokal}} = B_{i\text{ Transit Lok\_Term Lok}} / T_{i\text{ Transit Lok-Term Lok}} * 60$$

$$D_{i\text{ Transit Lokal-Term.SLJJ}} = B_{i\text{ Transit Lok\_Term JJ}} / T_{i\text{ Transit Lok\_Term JJ}} * 60$$

$$D_{i\text{ Transit SLJJ-Term.Lokal}} = B_{i\text{ Transit JJ\_Term Lok}} / T_{i\text{ Transit JJ\_Term Lok}} * 60$$

$$D_{i\text{ Transit SLJJ-Term.SLJJ}} = B_{i\text{ Transit JJ\_Term JJ}} / T_{i\text{ Transit JJ\_Term JJ}} * 60$$

c. Formulasi Biaya interkoneksi domestik secara blended

$$B_{i\text{-domestik}} = \sum B_{i\text{-terminasi}} + \sum B_{i\text{-transit}} \quad \dots\dots\dots 3.5.1-3$$

$$B_{i\text{ Terminasi Lokal}} = D_{i\text{ Term Lok}} / 60 * T_{i\text{ Term Lok}}$$

$$B_{i\text{ Terminasi SLJJ}} = D_{i\text{ Term JJ}} / 60 * T_{i\text{ Term JJ}}$$

$$B_{i\text{ Transit Lokal-Term.Lokal}} = D_{i\text{ Transit Lok\_Term Lok}} / 60 * T_{i\text{ Transit Lok-Term Lok}}$$

$$B_{i\text{ Transit Lokal-Term.SLJJ}} = D_{i\text{ Transit Lok\_Term JJ}} / 60 * T_{i\text{ Transit Lok-Term JJ}}$$



$$B_{i \text{ Transi JJ-Term. Lok}} = D_{i \text{ Transit JJ\_Term Lok}} / 60 * T_{i \text{ Transit JJ-Term Lok}}$$

$$B_{i \text{ Transit JJ Term.SLJJ}} = D_{i \text{ Transit JJ\_Term JJ}} / 60 * T_{i \text{ Transit JJ -Term JJ}}$$

- d. Formulasi Tarif *Cost Based* eksisting (Tarif  $CB_E$ ) secara blended  
 Adalah besarnya tarif penggunaan interkoneksi domestik dalam satuan rupiah per menit, dengan cara menghitung total jumlah biaya interkoneksi domestik dibagi dengan total durasi pemakaiannya sebagaimana formulasi 3.5.2-2 dan 3.5.2-3.

$$\text{Tarif } CB_{\text{Eksisting}} = T_{i-E} = B_{i\text{-domestik}} / D_{i\text{-domestik}} * 60 \quad \dots\dots\dots 3.5.1-4$$

### 3.5.2 Perhitungan ‘Tarif *Cost Based* Referensi (Tarif $CB_R$ ) secara blended’

Tarif *cost based* referensi merupakan tarif kompetitif yang ditawarkan operator lain untuk layanan direct connection, dimana dalam perhitungannya diasumsikan bahwa trafik antar operator mobile seluler tidak ditransitkan via TELKOM melainkan dibawa langsung ke mobile seluler lainnya (Direct connection) merupakan layanan tandingan terhadap layanan transit via PT TELKOM, sebagai deskripsi perbedaannya adalah untuk layanan direct connection antar operator mobile seluler memiliki 2 tarif layanan, yaitu direct local dan direct SLJJ, sementara apabila trafik antar mobile seluler dilewatkan PT TELKOM memiliki 4 (empat) tarif layanan yaitu Transit\_lokal\_terminasi local , Transit\_Lokal\_ Terminasi SLJJ, Transit\_SLJJ\_ Terminasi\_Lokal dan Transit\_SLJJ\_Terminasi\_SLJJ dengan unit cost sebagai berikut:

- Direct antar operator (Lokal) = Rp. 261 per Menit
- Direct antar operator (SLJJ) = Rp. 493 per Menit
- Transit Lokal, Terminasi Lokal = (Rp 69 + Rp 261) per Menit
- Transit Lokal, Terminasi SLJJ = (Rp 69 + Rp 380) per Menit
- Transit SLJJ, Terminasi Lokal = (Rp 295 + Rp. 261) per Menit

- Transit SLJJ, Terminasi SLJJ = (Rp. 295 + Rp 380) per Menit

a. Formulasi Durasi interkoneksi referensi secara blended

$$D_{i-Ref} = \sum D_{i-Term} + \sum D_{i-Transit} \quad \dots\dots\dots 3.5.2-1$$

b. Formulasi Biaya interkoneksi referensi secara blended

$$B_{i-Ref} = \sum B_{i-Ref-Term} + \sum B_{i-Ref-Transit} \quad \dots\dots\dots 3.5.2-2$$

$$B_{i-Ref-Term Lokal} = D_{i-Term Lokal} / 60 * T_{i-Term Lokal}$$

$$B_{i-Ref-Term SLJJ} = D_{i-Term SLJJ} / 60 * T_{i-Term SLJJ}$$

$$B_{i-Ref-Transit Lok-Term.Lok} = D_{i-Transit Lok-Term.Lok} / 60 * T_{i-Direct lokal}$$

$$B_{i-Ref-Transit Lok-Term.JJ} = D_{i-Transit Lok-Term.JJ} / 60 * T_{i-Direct JJ}$$

$$B_{i-Ref-Transit JJ-Term.Lok} = D_{i-Transit JJ-Term.Lok} / 60 * T_{i-Direct JJ}$$

$$B_{i-Ref-Transit JJ-Term.JJ} = D_{i-Transit JJ-Term.JJ} / 60 * T_{i-Direct JJ}$$

c. Formulasi tarif cost based Referensi (Tarif  $CB_{Ref}$ ) secara blended

$$Tarif CB_{Ref} = T_{i-Ref} = B_{i-Ref} / D_{i-Ref} * 60 \quad \dots\dots\dots 3.5.2-3$$

### 3.5.3 Perhitungan Tarif *cost-based* Target (Tarif $CB_{Target}$ )

Tarif *Cost Based* Target adalah tarif tujuan atau hasil akhir yang diharapkan dapat memberikan nilai yang lebih kompetitif namun tetap comply terhadap aturan yang ada. Konsep dari pada perhitungan tarif *Cost Based* Target adalah merujuk kepada disain perhitungan tarif *Cost Based* eksisting dengan melakukan adjustmen terhadap nilai Mark-Up-nya.

Dasar perhitungan tarif *Cost Based* mengacu kepada model LRIC dengan metode bottom-up, konsep yang dipergunakan adalah menghitung berapa unit price yang dikeluarkan untuk biaya pemanfaatan infrastruktur berdasarkan hitungan capex dan

opex, dibagi dengan trafik yang disalurkan, sebagaimana benchmarking hasil perhitungan konsultan yang mengacu kepada keputusan DirJen PosTel tentang buku panduan dan perangkat lunak formulasi perhitungan biaya interkoneksi. Model jaringan tetap 28 Pebruari 2006.

a COST

$$\text{COST} = \text{LRIC} * (1 + \text{MARK-UP}) \quad \dots\dots\dots 3.5.3-1$$

b. LRIC (Long Run Incremental Cost)

Merupakan perhitungan biaya yang berorientasi kedepan dengan mengadopsi teknologi kedepan yang lebih maju dari eksisting.

$$\text{LRIC} = \text{Tot Service Cost} / \text{Trafik} \quad \dots\dots\dots 3.5.3-2$$

LRIC = dalam Rupiah per menit

Tot. Service Cost = Service Cost untuk Network FWA dan FWL

Trafik = Trafik yang terjadi pada FWA & FWL

c. MARK-UP

Merupakan komponen biaya Common Cost (CC), ditentukan berdasarkan data historis perusahaan.

$$\text{MARK-UP} = \frac{\text{Network share of CC}}{\text{Network Cost (opex \& capex)}} \quad \dots\dots\dots 3.5.3-3$$

1) Network and *Retail* Cost = Total service cost dalam Rupiah.

2) Common Cost (include WACC)

$$\text{Common Cost}_{\text{Pre Tax WACC}} = (\text{C} + \text{C} + \text{Common Capital}) * \text{WACC} \quad \dots\dots\dots 3.5.3-4$$

- Common Cost = biaya asset umum (berdasarkan historis data)



### 3.6 Konsep Strategi Implementasi hasil Re-engineering

Konsep strategi implementasi terhadap hasil re-engineering diawali dengan pemilihan Strategi internal perusahaan yang kemudian ditindaklanjuti dengan penyusunan kebijakan internal perusahaan, karena re-engineering terhadap disain tarif cost based merupakan suatu kegiatan yang melakukan perubahan terhadap struktur pentarifan dimana dapat berdampak langsung kepada performansi keuangan perusahaan, sehingga harus ada strategi dalam pengimplementasiannya, yang bertujuan antara lain :

- a. Agar hasil re-engineering terhadap disain cost based eksisting senilai  $CB_T$  memberikan hasil optimal antara lain harga kompetitif, meng-generate produksi domestik, meningkatkan revenue domestik, memberikan saving cost bagi operator mobile seluler.
- b. Agar program kerja untuk mendukung butir a., jelas, terstruktur dengan baik dan tepat sasaran. sehingga diperlukan strategi internal perusahaan berupa strategi utama, strategi pendukung dan ketentuan dalam menjalankan strategi dimaksud (dihasilkan melalui SWOT matrix)
- c. Agar mendapatkan dukungan penuh dalam menjalankan strategi butir b. dimaksud melalui kontrak manajemen secara vertical. (dihasilkan melalui analisa BSC).
- d. Agar hasil program kerja terukur, sebagai evaluasi strategi bisnis kedepan.

#### 3.6.1 Analisa SWOT

Analisa SWOT adalah suatu analisa yang dilakukan untuk menentukan pemilihan strategi perusahaan, dilakukan sebelum bisnis merancang sebuah rencana strategi, dengan melakukan identifikasi terhadap berbagai faktor secara sistimatis untuk merumuskan strategi suatu perusahaan. Analisa didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Terhadap implementasi tarif *Cost Based* eksisting, analisa SWOT dilakukan dalam rangka mencari peluang agar bisnis interkoneksi domestik dapat mencapai pertumbuhan yang positif dengan melakukan eksplorasi terhadap kapabilitas internal dan eksternal.

SWOT memberikan suatu gambaran mengenai lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats*, analisa ini membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*).

<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor-faktor Kekuatan Internal</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor-faktor Kelemahan Internal</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor-faktor Peluang Eksternal</li> </ul>	<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor-faktor Ancaman Eksternal</li> </ul>

Tabel 3.6.1 Formula SWOT <sup>[11]</sup>

Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) dikenal sebagai faktor strategi internal (IFAS), sedangkan untuk Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) masuk dalam faktor strategi eksternal (EFAS), dimana untuk membuat suatu perencanaan /peramalan strategis maka diperlukan metode kuantitative dengan sistim pembobotan.

#### 1) Faktor Strategi Internal (IFAS)

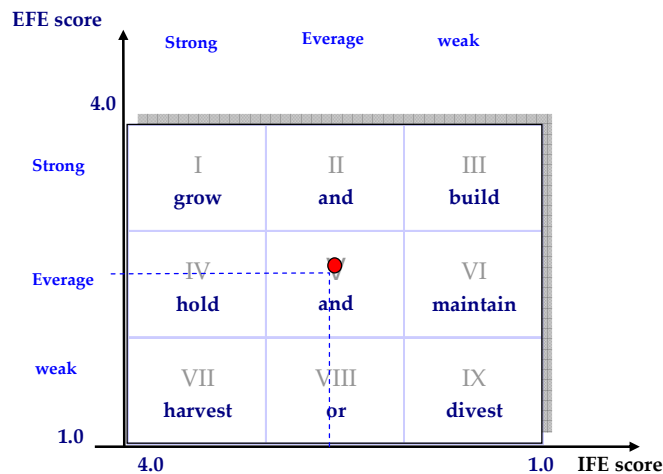
Faktor strategis internal di-identifikasikan dengan IFAS atau dikenal juga sebagai *Internal Strategic Factors Analysis Summary*) merupakan suatu analisa yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal dalam kerangka *Strength* dan *Weaknesses* perusahaan, dengan tahapan pembobotan terhadap faktor strategi internal (IFAS) sebagai berikut:

- a) Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan (kolom-1)
  - b) Menentukan pembobotan (kolom-2), menentukan faktor dari yang paling penting dan tidak penting berdasarkan pengaruh dari perusahaan  
Bobot : 1,0 paling penting  
Bobot : 0,0 tidak penting
  - a) Menentukan peringkat (kolom-3), menentukan faktor dari yang paling baik (*outstanding*) dan buruk (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor perusahaan.
  - b) Tingkatan untuk Kekuatan / Strength skala 1 sampai dengan 4 (dimulai dari rating 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) yang terbaik).
  - c) Tingkatan untuk Kelemahan/*Weakness* skala 1 sampai dengan 4  
Tingkatan 1 (satu) : kelemahan perusahaan sangat besar diatas rata-rata industri  
Tingkatan 4 (empat) : kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri
- 2) Faktor Strategi Eksternal (EFAS)
- Faktor strategis Eksternal didefinisikan dengan EFAS atau dikenal juga sebagai *Eksternal Strategic Factors Analysis Summary* merupakan suatu analisa yang digunakan untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal dalam kerangka *Opportunities* dan *Threats* perusahaan, dengan tahapan pembobotan sebagai berikut:
- a) Menentukan faktor yang menjadi peluang dan ancaman pada (kolom-1)
  - b) Menentukan pembobotan (kolom-2), menentukan faktor dari yang paling penting dan tidak penting berdasarkan pengaruh dari perusahaan  
Bobot : 1,0 paling penting, Bobot : 0,0 tidak penting

- c) Menentukan peringkat (kolom-3), menentukan faktor dari yang paling outstanding dan poor. Berdasarkan pengaruh faktor perusahaan.
- d) Tingkatan untuk Peluang/Oportunitied skala 1 sampai dengan 4 [dimulai dari rating 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) sangat berpeluang]
- e) Tingkatan untuk Ancaman / *Threats* skala 1 sampai dengan 4 :  
 Tingkatan1 (satu) : Ancaman perusahaan sangat besar diatas rata-rata industri ,  
 Tingkatan 4 (empat) : Ancaman perusahaan dibawah rata-rata industri

### 3.6.2 Matrik Internal Eksternal (IE)

Matrik Internal-Eksternal ini merupakan hasil pengembangan dari model General Electric atau GE-Model, tujuan matrik IE adalah untuk mendapatkan strategi yang paling tepat untuk diterapkan pada suatu perusahaan 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



Tabel 3.6-2. Model IE Strategi



- a. Growth Strategy  
Sel I, II dan V adalah pertumbuhan perusahaan itu sendiri  
Sel VII dan VIII adalah upaya diversifikasi
- b. Stability Strategy  
Strategi diterapkan tanpa merubah arah strategi yang telah ditetapkan
- c. Retrenchment Strategy (sel III, VI dan IX)

IE matriks didapat dari titik potong antara nilai pembobotan IFAS atau IFE dengan EFAS atau EFE, sebagaimana table 3.6-2 diatas.

### 3.6.3 Matrix SWOT

Matrix SWOT merupakan alat yang dipakai untuk menyusun factor-faktor strategis perusahaan, dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya

<b>S-O</b>	<b>W-O</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategi dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar besarnya</li> </ul>	<p>Strategi diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara memindahkan kelemahan yang ada</p>
<b>S-T</b>	<b>W-T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategi dalam menggunakan kekuatan perusahaan dalam mengatasi ancaman</li> </ul>	<p>Strategi didasarkan pada kekuatan yang defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman</p>

Tabel 3.6.3 formulasi Matix SWOT <sup>[11]</sup>

### 3.6.4 Formulasi Perencanaan Strategis

Berdasarkan hasil analisa IE Matriks maka disusun suatu rancangan strategi internal agar perusahaan dapat tetap bertahan dalam rezim *Cost Based* eksisting, dengan melihat kepada peta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta

ancaman dan peluang eksternal yang harus dihadapi, maka dihasilkan suatu perencanaan strategis kedepan yang bertujuan untuk dapat lebih meningkatkan *Key performance Indicator* Interkoneksi Domestik dalam era ketatnya kompetisi, meliputi:

FORMULASI STRATEGI	PROGRAM KERJA
STRATEGI UTAMA 'MAIN PROGRAM'	Penawaran Single Tarif untuk layanan domestik Rp 370 per menit (hasil re-engineering)
STRATEGI PENDUKUNG	1
	2
	3
	4
	5
	6
KETENTUAN	1
	2
	3
	4
	5

Tabel 3.6.4 Formulasi Perencanaan Strategis

### 3.6.5 Analisa *BALANCED SCORECARD*

*Balanced scorecard* (BSC) disebut juga kartu score berimbang adalah alat perencanaan strategic yang sangat berdaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang berkesinambungan, memiliki suatu konsep yang dipergunakan untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas yang dilakukan suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi, serta meningkatkan komunikasi internal dan eksternal serta mengendalikan kinerja organisasi, konsep *balanced scorecard* telah banyak dijalankan dalam industri, bisnis dan organisasi public, konsep *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan tahun 1992 oleh Robert Kaplan dan David Norton dalam Havard Business Review dengan metode pengukuran '*Balanced Scorecard – Measure the Drive Performance*'

*Balanced scorecard* dalam hal ini adalah sebagai tool untuk menentukan kebijakan internal perusahaan dan merupakan sistim manajemen kinerja yang pada hakikatnya menuntut perubahan secara radikal terhadap gaya manajemen meliputi perubahan alat, perubahan pengetahuan manajemen dan pergeseran sikap mental, merupakan suatu metode yang tepat untuk pengembangan *Key Performance Indicators*, mampu memberikan informasi menyeluruh atas kinerja perusahaan yang tidak hanya mempertimbangkan ukuran financial, melainkan juga non-finansila seperti pelanggan, proses bisnis dan pembelajaran.

Komponen dalam strategi dan tindakan perbaikan dalam konsep *balanced scorecard* terdiri dari 4 (empat) komponen untuk masing masing perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu :

- d. Faktor dan penentu keberhasilan
- e. Tujuan Strategis
- f. Target
- g. Tindakan perbaikan

Adapun konsep *balanced scorecard* menterjemahkan strategi perusahaan kedalam 4 (empat) perspektif sehingga menciptakan keseimbangan.

- 1) Perspektif keuangan (financial perspektive)  
Dalam perspektif ini, unit-unit bisnis harus dikaitkan dan focus terhadap tujuan keuangan dalam rangka mendukung strategi perusahaan, agar dapat memenuhi harapan kepada pemegang saham (share-holder) untuk memberikan hasil keuangan yang baik dan tingkat keuntungan yang meningkat, dengan cara melalui : meningkatkan sales produksi (menit) dan pendapatan interkoneksi domestik (Gross\_Rp), dan meningkatkan % EBITDA (*Earning Before Tax and Amortization*) Operating Income, menggunakan tolok ukur kinerja pertumbuhan Market Share interkoneksi domestik (%).

- 2) Perspektif pelanggan (customer perspektive)  
Dalam sistim marketing, fokus strategi diarahkan ke pelanggan (*customer drive strategy*), dimana kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal sama dengan persepsi penlanggan, menggunakan ukuran seperti customer satisfaction, customer retention, customer Acquisition dan market share.
- 3) 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 yang didapat dari inovasi dan operasional.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (laerning and growth perspective)  
Perspektive ini mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh dengan menyediakan infrastruktir untuk mendukung pencapaian 3 (tiga) perspektif sebelumnya, menggunakan ukuran seperti tingkat kepuasan karyawan, meretensi karyawan dan memberikan pengetahuan bagi karyawan.

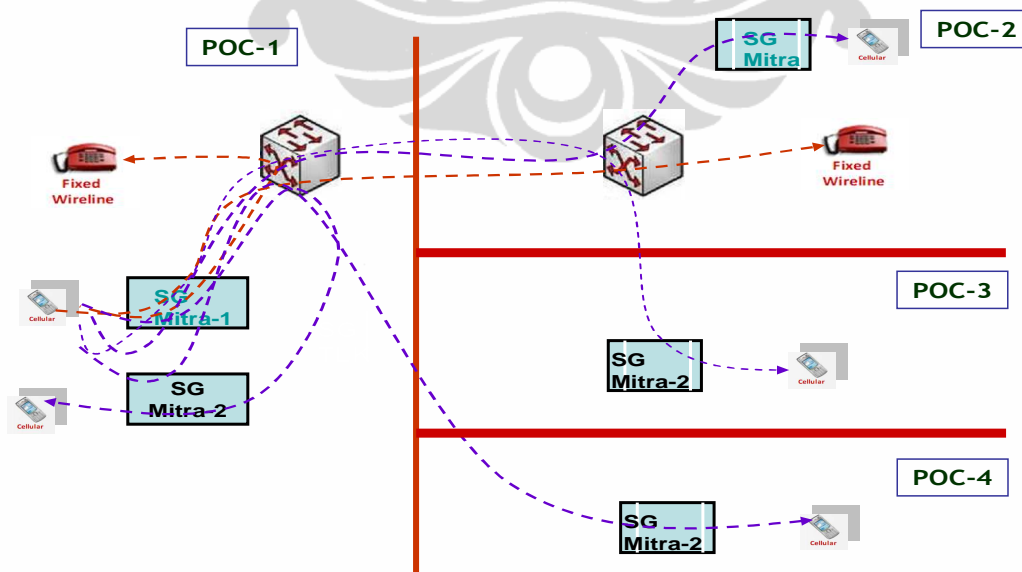
## BAB 4

### RE-ENGINEERING TARIF COST BASED

#### 4.1 Latar Belakang

Latar belakang perlunya dilakukan *re-engineering* terhadap tarif *Cost Based* adalah karena PT TELKOM sebagai incumbent merupakan barometer telekomunikasi di Indonesia, sehingga pertumbuhan produksi negative yang terjadi pada PT TELKOM perlu disolusi agar perusahaan tetap dapat bersaing di dalam bisnis interkoneksi domestik, khususnya untuk akses ke layanan PSTN PT TELKOM dan layanan transit Mobile Seluler ke Mobile Seluler (transit) via PT TELKOM, sehingga trafik yang dilewatkan ke PT TELKOM bukan hanya sekedar trafik *overflow*, hal ini dimungkinkan jika tarif yang ditawarkan PT TELKOM kepada Operator Seluler adalah kompetitif.

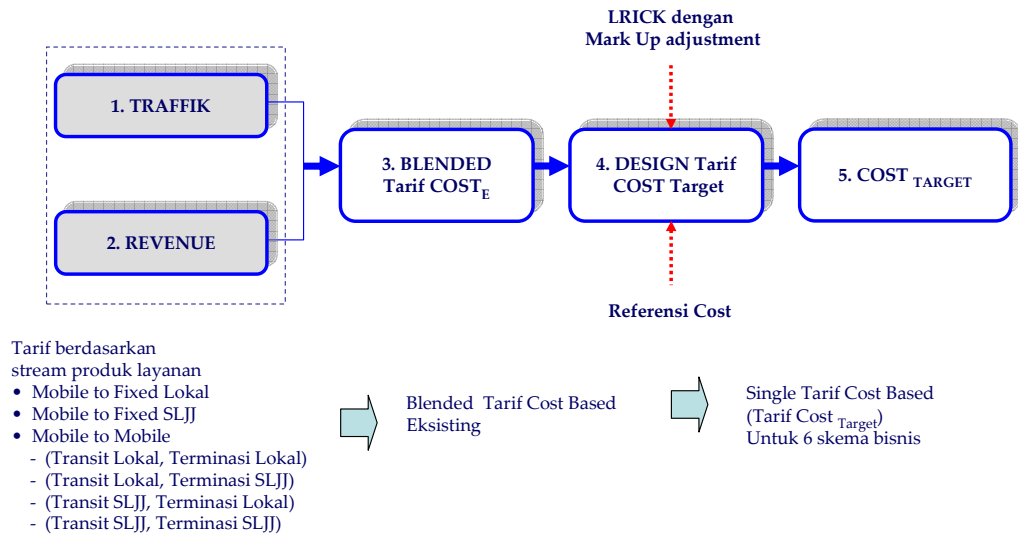
Adapun layanan domestik yang akan di *re-engineering* adalah untuk skenario panggilan sebagaimana gambar 4.1 dibawah (Terminasi Lokal, Terminasi SLJJ, Transit Lokal Terminasi Lokal, Transit Lokal Terminasi SLJJ, Transit SLJJ Terminasi Lokal, Transit SLJJ Terminasi SLJJ)



Gambar 4.1 Layanan Interkoneksi Domestik [5]

## 4.2 Konsep Re-engineering tarif Cost Based

Tahapan pelaksanaan yang akan dilakukan untuk menjalankan konsep re-engineering *Cost Based* adalah sebagaimana berikut:



Gambar 4.2 Konsep Re-engineering *Cost Based* Interkoneksi

### 4.2.1 Sumber Data

Konsep *re-engineering* menggunakan data input Trafik dan Revenue sebagai dasar untuk melakukan perhitungan selanjutnya, ketentuan data yang dipergunakan dalam module data input adalah :

a. Trafik (dalam satuan Menit)

Menggunakan sampling data 1 bulan periode trafik, yaitu data periode trafik September 2009, per stream produk layanan, dimana untuk layanan domestik terminasi PSTN PT TELKOM dan transit Mobile Seluler ke Mobile Seluler memiliki 6 (empat) skenario panggilan, sebagaimana pada table dibawah ini:

CALL_TYPE	SKENARIO CALL	DESKRIPSI PANGGILAN
TERMINASI (M2F)	TM_JJ	Dari Mobile Seluler to PSTN PT TELKOM, terminasi SLJJ
	TM_L	Dari Mobile Seluler to PSTN PT TELKOM, terminasi Lokal
TRANSIT_DOMESTIK	TR_JJ_TM_JJ	Mobile Seluler to Mobile Seluler, transit JJ terminasi SLJJ
	TR_JJ_TM_L	Mobile Seluler to Mobile Seluler, transit JJ terminasi Lokal
	TR_L_TM_JJ	Mobile Seluler to Mobile Seluler, transit Lokal terminasi JJ
	TR_L_TM_L	Mobile Seluler to Mobile Seluler, transit Lokal terminasi Lokal

Tabel 4.21-1 Deskripsi Layanan Domestik [5]

b. Revenue (dalam satuan Rupiah)

Sebagaimana dijelaskan dalam bab sebelumnya bahwa Revenue merupakan hasil perkalian antara unit cost sesuai dengan jenis layanannya dikalikan dengan volume trafik.

- 1) Revenue adalah pendapatan PT TELKOM baik secara Gross maupun Net, merupakan cost yang harus dikeluarkan oleh operator atas transaksional layanan interkoneksi domestic yang disalurkan melalui PT TELKOM.
- 2) Revenue pada Layanan Terminasi, adalah Revenue yang menjadi hak PT TELKOM sama dengan Revenue Gross (*Direct Accounting*)
- 3) Revenue pada layanan transit tidak demikian, karena settlement dilakukan secara cascade, dimana PT TELKOM mendapatkan revenue Gross dari operator originasi dan membayarkan kewajiban yang menjadi hak operator terminasi.

Unit Cost atau tarif yang membentuk Revenue sesuai layanan dan skenario panggilannya adalah sebagaimana pada table 4.2.1-2 berikut

		Tarif Interkoneksi Domestik Rp/mnt			
		Hak TELKOM	Kewajiban TLK	Total	Direct M2M
TERMINASI	TM_JJ	626	0	626	0
	TM_L	203	0	203	0
TRANSIT _DOMESTIK	TR_JJ_TM_JJ	295	380	675	493
	TR_JJ_TM_L	295	261	556	493
	TR_L_TM_JJ	69	380	449	493
	TR_L_TM_L	69	261	330	261

Tabel 4.2.1-2 Tarif layanan domestic per stream produk [16]

Berdasarkan data sampling 1 bulan periode trafik, September 2009 maka disampaikan input data yang akan dipergunakan pada proses perhitungan selanjutnya, sebagai berikut:

TRAFIK September 2009		
CALL_TYPE	Skenario Call	Trafik dalam Menit
TERMINASI	TM_JJ	71,039,809
	TM_L	185,686,854
TRANSIT_DOMESTIK	TR_JJ_TM_JJ	22,488,663
	TR_JJ_TM_L	29,997,266
	TR_L_TM_JJ	82,793,756
	TR_L_TM_L	51,282,767
Grand Total		443,289,115

Tabel 4.2.1-3 Trafik periode trafik September 2009 <sup>[19]</sup>

REVENUE September 2009				
Layanan	Skenario Call	Revenue Gross (Rupiah)	Kewajiban (Rupiah)	Revenue Nett (Rupiah)
1	2	3	4	5=3-4
TERMINASI	TM_JJ	44,470,920,267	0	44,470,920,267
	TM_L	37,694,431,311	0	37,694,431,311
TRANSIT_DOMESTIK	TR_JJ_TM_JJ	15,179,847,503	8,545,691,927	6,634,155,575
	TR_JJ_TM_L	16,678,480,035	7,829,286,491	8,849,193,544
	TR_L_TM_JJ	37,174,396,496	31,461,627,324	5,712,769,172
	TR_L_TM_L	16,923,313,033	13,384,802,126	3,538,510,907
Grand Total		168,121,388,645	61,221,407,869	106,899,980,776

Tabel 4.2.1-4 Revenue TELKOM periode trafik September 2009 <sup>[19]</sup>

#### 4.2.2 Perhitungan tarif Cost Based Eksisting (CB<sub>E</sub>) secara *blended*

Bertujuan untuk mengetahui berapa rupiah per menit nilai yang ditawarkan TELKOM kepada operator mobile seluler untuk penyaluran trafik domestik melalui jaringan TELKOM, dengan menggunakan sample yang diwakili oleh periode trafik September 2009.



- Perhitungan mengacu kepada rumus 3.5.1.4

Total Biaya Interkoneksi ( $B_{i-domestik}$ ) = Rp. 168.121.388.645,- (gross)

Total Biaya Interkoneksi ( $B_{i-domestik}$ ) = Rp. 106.899.980.776,- (net)

Total Durasi ( $D_{i-domestik}$ ) = 443.289.115 Menit

Sehingga tarif *Cost Based* s atau Harga Jual TELKOM secara *blended* menjadi :

Unit Cost (Gross) =  $(B_{i-domestik}) / (D_{i-domestik})$  = Rp. 379,26,- per mnt ... 4.2.2-1

Unit Cost (Net) =  $(B_{i-domestik}) / (D_{i-domestik})$  = Rp. 241,15 per menit ... 4.2.2-2

#### 4.2.3 Perhitungan Tarif *Blended Cost Base Referensi* ( $CB_R$ )

Pada perhitungan  $CB_R$  mengambil asumsi bahwa seluruh penyaluran trafik antar operator dilakukan secara *direct connection*, dimana harga lebih kompetitif daripada jika dilewatkan secara transit melalui jaringan TELKOM. dibuat secara *blended cost*, dengan konsep perhitungan sebagai berikut :

		Tarif Interkloneksi Domestik Rp/mnt			
		Hak TELKOM	Kewajiban TLK	Total	Direct M2M
TERMINASI	TM_JJ	626	0	626	0
	TM_L	203	0	203	0
TRANSIT _DOMESTIK	TR_JJ_TM_JJ	0	0	0	493
	TR_JJ_TM_L	0	0	0	493
	TR_L_TM_JJ	0	0	0	493
	TR_L_TM_L	0	0	0	261

Tabel 4.2.3 Unit Cost untuk perhitungan *Blended*  $CB_R$  [16]

- Perhitungan mengacu kepada rumus 3.5.2.3

$$(B_{i-TM\_JJ}) = D_{i-TM\_JJ} * T_{i-TM\_JJ} = D_{i-TM\_JJ} * Rp 626/mnt = Rp. 44.470.920,267$$

$$(B_{i-TM\_Lokal}) = D_{i-TM\_Lokal} * T_{i-TM\_Lokal} = D_{i-TM\_Lokal} * Rp.203/mnt = Rp. 37.694.431.311$$

$$(B_{i-TR\_L, TM\_L}) = D_{i-TR\_L, TM\_L} * T_{i-direct lok} = D_{i-TR\_L, TM\_L} * Rp.261/mnt = Rp 13.384.802.126$$

$$(B_{i-TR\_L, TM\_JJ}) = D_{i-TR\_L, TM\_JJ} * T_{i-direct JJ} = D_{i-TR\_L, TM\_JJ} * Rp. 493/mnt = Rp 40.817.321.766$$

$$(B_{i-TR\_JJ, TM\_L}) = D_{i-TR\_JJ, TM\_L} * T_{i-direct JJ} = D_{i-TR\_JJ, TM\_L} * Rp. 493/mnt = Rp 14.7.652.261$$

$$(B_{i-TR\_JJ, TM\_JJ}) = D_{i-TR\_JJ, TM\_JJ} * T_{i-direct JJ} = D_{i-TR\_JJ, TM\_JJ} * Rp. 493/mnt = Rp 11.086.910.843$$


---

$\sum$  Bi- domestic adalah Rp, 162.243.038.574,-

$\sum$  Durasi ( $D_{i-domestik}$ ) = 443.289.115 Menit

Sehingga tarif *Cost Based Referensi* =  $\sum$  Bi- domestic /  $\sum$  Durasi ( $D_{i-domestik}$ ) :

Rp.366 per menit .....4.2.3-1

#### 4.2.4 Perhitungan tarif *Cost Based Target* ( $CB_T$ ) secara *blended*

Setelah mengetahui harga jual TELKOM eksisting dan harga pasar (asumsi penyaluran trafik transit tidak dilalukan melalui) maka diketahui besar gap antara harga eksisting dengan harga pasar yaitu sebesar 13,26,- per menit atau dengan kata lain harga unit cost  $CB_R$  lebih murah Rp. 13,26 per menit.

Untuk mendapatkan nilai  $CB_T$  yang kompetitif maka harus dicari berapa harga pokok yang sebenarnya, dengan pendekatan adjustment terhadap hasil perhitungan Tarif *Cost Based* konsultan Tritech 12 Oktober 2006, agar tetap menjaga compliances maka diusahakan adjustment dilakukan seminim mungkin namun dengan tetap melihat kepada konsep perhitungan tarif itu sendiri secara global.

Aturan dan batasan yang dipergunakan untuk mencari  $CB_T$  adalah :

- Menggunakan pendekatan Costing sesuai Permen Kominfo 8/2006 dengan metode LRIC model Bottom up
- $CB_R \leq CB_T < CB_E$
- $CB_T \geq LRIC$
- $CB_T$  merupakan Cost dalam gross

Konsep *re-engineering* tarif *cost based* ini menggunakan pendekatan LRIC Bottom Up, dengan formulasi Cost sebagai berikut

- Perhitungan mengacu kepada rumus  $COST = LRIC * (1+MARK-UP)$
- Perhitungan LRIC & MARK-UP

LRIC adalah suatu Unit Cost yang merupakan hasil bagi dari Service Cost dengan Trafik yang melaluinya, dan merupakan harga dasar, sehingga untuk menjadikannya harga jual maka harus ditambahkan dengan komponen Mark-Up.

Hasil perhitungan benchmarking Trittech sebagai berikut:

Services FWL	TRAFIK (mnt)	SERVICE COST RP	UNIT COST (LRIC) RP
Terminating interconnected - Local (OLO Mobile to Fixed-WL)	1,955,682,689	386,906,861,788	198
Terminating interconnected - Long distance (OLO Mobile to Fixed-WL)	914,919,639	545,477,717,040	596
Transit - Lokal (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM))	1,248,564,692	83,581,475,871	67
Transit - Long Distance (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM))	427,224,432	122,574,928,707	287
BLENDDED (REVENUE NET)	4,546,391,452	1,138,540,983,406	250.4

Tabel 4.2.4-1 Hasil Benchmarking Perhitungan Trittech

Dengan merujuk kepada ketentuan konsultan Trittech maka didapat Nilai *Blended* LRIC adalah: (Total Service Cost)/(Total Trafik), setara dengan Rp 250,4 per menit sampai dengan Rp 232,6 per menit (distribusi trafik sebagaimana eksisting)

*Cost Based* berdasarkan hitungan Konsultan, nilai Mark-Up adalah sekitar 12,56%, sementara untuk nilai *cost based* eksisting (surat BRTI 009/2008) menggunakan nilai Mark-Up dibawahnya (3,66%) , lihat table 4.2.4-2

## Perhitungan Nilai Tarif *Cost Based Target* (tarif yang diharapkan)

TRAFIK  
1 SWITCHING CAPACITY TO USE & EQUIPEMENT UTILIZATION &  
FORWARD PLANNING 'DEFAULT', 2007

Services FWL	TRAFIM MNT	SERVICE COST RP	UNIT COST (LRIC) RP	COST RP /mnt
Terminating interconnected - Lokal (OLO Mobile to Fixed-WL)	1,955,682,689	386,906,861,788	198	223
Terminating interconnected - Long distance (OLO Mobile to Fixed-WL)	914,919,639	545,477,717,040	596	671
Transit - Lokal (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	1,248,564,692	83,581,475,871	67	75
Transit - Long Distance (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	427,224,432	122,574,928,707	287	323
<b>BLENDED (REVENUE NET)</b>	<b>4,546,391,452</b>	<b>1,138,540,983,406</b>	<b>250.4</b>	<b>281.91</b>

### ASUMSI DISTRIBUSI TRAFIK SAMA DENGAN EKSIHING

Services FWL	TRAFIM MNT	SERVICE COST RP	UNIT COST (LRIC) RP	COST RP /mnt
Terminating interconnected - Lokal (OLO Mobile to Fixed-WL)	1,904,412,035	376,763,617,151	198	203
Terminating interconnected - Long distance (OLO Mobile to Fixed-WL)	728,587,210	434,385,787,411	596	626
Transit - Lokal (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	1,375,094,351	92,051,630,276	67	69
Transit - Long Distance (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	538,297,856	154,442,996,072	287	295
<b>BLENDED (REVENUE NET)</b>	<b>4,546,391,452</b>	<b>1,057,644,030,909</b>	<b>232.6</b>	

### ASUMSI DISTRIBUSI TRAFIK SAMA DENGAN EKSIHING

Services FWL	TRAFIM MNT	UNIT COST EKSIHING RP	UNIT COST (LRIC) RP
Terminating interconnected - Lokal (OLO Mobile to Fixed-WL)	1,904,412,035	203	386,595,643,020
Terminating interconnected - Long distance (OLO Mobile to Fixed-WL)	728,587,210	626	456,095,593,388
Transit - Lokal (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	1,375,094,351	69	94,881,510,251
Transit - Long Distance (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	538,297,856	295	158,797,867,497
	<b>4,546,391,452</b>	<b>1,193</b>	<b>1,096,370,614,156</b>

BLENDED (REVENUE NET)

241.15

MARK-UP

3.66%

2 UNIT COST & MARKS UP 12.56%

COST_Tritech	LRIC_OVUM RP	MARK UP COMMON %	LRIC*(MARK-UP+1) RP
Terminating interconnected - Lokal (OLO Mobile to Fixed-WL)	198	12.56%	223
Terminating interconnected - Long distance (OLO Mobile to Fixed-WL)	596	12.56%	671
Terminating interconnected - Lokal (OLO Mobile to FWA)	192	12.56%	216
Terminating interconnected - Long distance (OLO Mobile to FWA)	548	12.56%	617
Transit - Lokal (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	67	12.56%	75
Transit - Long Distance (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	287	12.56%	323

COST_eksisting	LRIC eksisting RP	LRIC*(MARK-UP+1) RP	MARK UP COMMON %
Terminating interconnected - Lokal (OLO Mobile to Fixed-WL)	198	203	2.61%
Terminating interconnected - Long distance (OLO Mobile to Fixed-WL)	596	626	5.00%
Transit - Lokal (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	67	69	3.07%
Transit - Long Distance (OLO Mobile to OLO Mobile via TELKOM)	287	295	2.82%

### 4 PERHITUNGAN TARIF

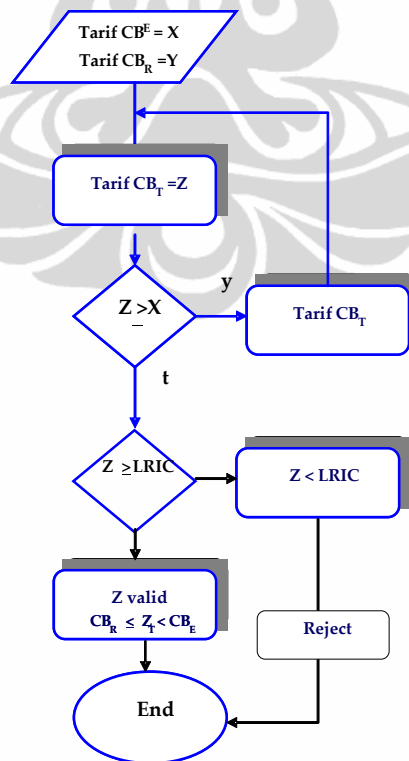
BLENDED LRIC FWL Rp PER MNT (RP_	232.6 Merupakan Harga Jual minimum
COST (RP)	241.2 Merupakan Harga Jual max
MARK-UP COMMON COST	3.7%
RANGE YG DIPERBOLEHKAN (RP)	241.2 - 232.6 Cost dengan Markup 3,7%

Tabel 4.2.4-2 Simulasi Perhitungan Costing

- $LRIC\ Blended = Rp\ 250,4\ \text{per Menit sd Rp}\ 232,6\ \text{per Menit}$
- $Unit\ Cost\text{-}Target\ (Net) = LRIC * (1+MARK\text{-}UP)$   
 $Blended\ Unit\ Cost\text{-}Target\ (Net) = Rp.281,91/mnt\ \text{sd}\ Rp241,15/mnt$
- $Mark\text{-}Up = Unit\ Cost\ Blended/LRIC\ blended = 12,57\% \text{ sd } 3,66\%$
- Sehingga Range  $Unit\ Cost\text{-}Target$  yang masih komplai adalah range Rp 281,91 sd Rp 232,6 per menit.

#### 4.2.5 Tahapan Proses

Tarif CB-Eksisting memiliki nilai yang lebih besar dari Tarif-Referensi atau Tarif Pasar, proses pencarian Tarif CB-Target terus dilakukan sampai ditemukan nilai yang kompetitive, syarat Tarif *Cost Based Target* harus lebih besar atau sama dengan LRIC untuk menjaga compliances.



Gambar 4.2.5 Tahapan pelaksanaan disain

- Batasan :
  - $CB_R \leq CB_T < CB_E$
  - $CB_T \geq LRIC$
  - CBT merupakan Cost dalam gross
- *Blended Tarif Cost Based Eksisting* adalah X  
 X = Rp379,26 per Menit (Gross) dan Rp241,15 per Menit (Net)  
 merupakan besaran Tarif Cost yang dikeluarkan mitra seluler untuk Transaksi domestik (trafik transit disalurkan melalui TELKOM)
- *Blended Tarif Cost Based Referensi* adalah Y  
 Y = Rp. 366 per Menit (Net atau Gross)  
 Merupakan besaran Tarif Cost yang dikeluarkan mitra seluler untuk Transaksi domestik sebesar Rp 366 per menit, (trafik transit disalurkan secara *Direct Connection* antar operator seluler).
- *Blended Tarif Cost Based Target* adalah Z  
 Range Harga Pokok = LRIC *Blended* = Rp. 250,4 per menit sd Rp 232,6 per Menit dengan Mark-Up 12,5 % sd 3,66%
- Tarif CB yang memungkinkan untuk diberikan penawaran kepada Mitra Strategis adalah sebesar Cost Net Rp. 281,91 sd Rp. 232,6 per menit
- Namun tarif CB yang paling memungkinkan adalah Rp 232,6 /mnt dengan nilai unit Cost secara Gross menjadi sebagaimana table 4.3.-2, yaitu  

$$T_i^{\text{Blended-Target-gross}} = (B_i^{\text{CB-Target-gross}}) / (D_i^{\text{eksisting}}) = \mathbf{Rp. 370,07 /mnt}$$
 (Rp. 164.330.455.921 / 443.289.115 mnt )= Rp. 370.07 /mnt

#### 4.3 Cost Saving OLO

Dari hitungan 4.2.5 didapat nilai *Cost Based Target* yaitu dalam range Rp 281,91 per menit (Cost dari LRIC Rp 250,4) sampai dengan max Rp. 232,6 per menit (LRIC), dan tidak diperbolehkan berada dibawah nilai

LRIC-nya, karena sudah merupakan harga pokok. Dari nilai *Cost Based* Target tersebut diatas.

- Unit Tarif berdasarkan *Cost Based* per layanan pada  $CB_E$ ,  $CB_R$  dan  $CB_T$

Layanan	Skenario Call	Tarif (unit Cost) Rp per menit						
		$CB_E$		$CB_R$			$CB_T$	
		Terminasi	Transit	Terminasi	Transit	Direct	Single Tarif Max	Single Tarif Min
TERMINASI	TM_JJ	626	0	626	0	0	232.6	250.40
	TM_L	203	0	203	0	0	232.6	250.40
TRANSIT_DOMESTIK M2M via Telkom	TR_JJ_TM_JJ	380	295	0	0	493	232.6	250.40
	TR_JJ_TM_L	261	295	0	0	493	232.6	250.40
	TR_L_TM_JJ	380	69	0	0	493	232.6	250.40
	TR_L_TM_L	261	69	0	0	261	232.6	250.40

Tabel 4.3-1 Unit *Cost Based*  $CB_E$ ,  $CB_R$  dan  $CB_T$

Ada 3 (tiga) tipe unit cost untuk 6 (enam) stream produk layanan, dimana pada *Cost Based* Eksisting ( $CB_E$ ) memiliki 6 (enam) skema tarif, *cost based* Referensi ( $CB_R$ ) memiliki 4 (empat) skema tarif dan pada *cost based* Target ( $CB_T$ ) memiliki 1 skema tarif .

Cost Saving yang diperoleh operator seluler dapat dilihat berdasarkan linking antara trafik dengan unit cost table 4.3-1 diatas dan Tabel 4.3-2

$$\text{Biaya Interkoneksi } B_{i-CB \text{ Eksisting}} = D_{i-Eksisting} * T_{i-Blended \text{ Eksisting}}$$

$$\text{Biaya Interkoneksi } B_{i-CB \text{ Referensi}} = D_{i-Eksisting} * T_{i-Blended \text{ Referensi}}$$

$$\text{Biaya Interkoneksi } B_{i-CB \text{ Target}} = D_{i-Eksisting} * T_{i-Blended \text{ Target}}$$

Layanan	Scenario Call	Durasi Mnt	Bi- CB_ eksist.	Bi- CB_ Ref.	Bi- CB_ Target	Bi- CB_ Kewajiban TELKOM
TERMINASI	TM_JJ	71,039,809	44,470,920,267	44,470,920,267	16,523,859,511	0
	TM_L	185,686,854	37,694,431,311	37,694,431,311	43,190,762,182	0
TRANSIT_DOMESTIK	TR_JJ_TM_JJ	22,488,663	15,179,847,503	11,086,910,843	13,776,554,933	8,545,691,927
	TR_JJ_TM_L	29,997,266	16,678,480,035	14,788,652,261	14,806,650,621	7,829,286,491
	TR_L_TM_JJ	82,793,756	37,174,396,496	40,817,321,766	50,719,454,997	31,461,627,324
	TR_L_TM_L	51,282,767	16,923,313,033	13,384,802,126	25,313,173,676	13,384,802,126
Grand Total		443,289,115	168,121,388,645	162,243,038,574	164,330,455,921	61,221,407,869

	Rupiah	Prosen thd CB Eksist
Cost Saving Mitra Mobile Seluler thd Single Tarif	-3,790,932,724	-2.25%
Cost Saving Mitra Mobile Seluler thd Harga Pasar	-5,878,350,071	-3.50%

Tabel 4.3-2 Cost Saving OLO Mobile

- a. Cost Saving yang didapat Mitra Seluler dengan maximal penawaran yang bisa disampaikan adalah sebesar : “ $Bi_{\text{-target}}$  dikurangi  $Bi_{\text{-Eksisting}}$ ” atau sebesar Rp 3,79 Milyard per bulan, atau setara dengan efisiensi biaya beban interkoneksi mitra mobile seluler ke TELKOM 2,25 %.
- b. Cost Saving yang di miliki Mitra Seluler jika trafik Mobile to Mobile dibawa secara Diirect Connection tidak ditransitkan melalui TELKOM adalah sebesar Rp. 5,878 Milyard per bulan setara dengan efisiensi biaya interkoneksi sebesar 3,5%.

Pada penawaran ini Tarif  $CB_{\text{-Target}}$  sudah baik, jika dibandingkan dengan tarif eksisting, meskipun  $CB_{\text{-Target}} < CB_{\text{-Referensi}}$ , hal ini dilakukan demi menjaga compliances, dimana  $CB_{\text{-Target}}$  tidak boleh lebih kecil dari LRIC, selain terkait dengan harga pokok juga terkendala pasal persaingan usaha.

Layanan	Scenario Call	Durasi Mnt	Bi- CB_ eksist.	Bi- CB_ Target	Discount Rp $\Delta Bi_{\text{Target\&eksist}}$
TERMINASI	TM_JJ	71,039,809	44,470,920,267	16,523,859,511	-27,947,060,756
	TM_L	185,686,854	37,694,431,311	43,190,762,182	5,496,330,871
TRANSIT_DOMESTIK	TR_JJ_TM_JJ	22,488,663	15,179,847,503	13,776,554,933	-1,403,292,569
	TR_JJ_TM_L	29,997,266	16,678,480,035	14,806,650,621	-1,871,829,414
	TR_L_TM_JJ	82,793,756	37,174,396,496	50,719,454,997	13,545,058,501
	TR_L_TM_L	51,282,767	16,923,313,033	25,313,173,676	8,389,860,643
Grand Total		443,289,115	168,121,388,645	164,330,455,921	-3,790,932,724

Tabel 4.3-3 Discount transaksi TELKOM

- Nilai Cost Saving yang didapat mitra mobile seluler tersebut memiliki benefit untuk memacu pertumbuhan produksi disisi retail dengan memberikan kompensasi / discount kepada pelanggan-nya, sementara benefit disisi TELKOM adalah adanya volume komitmen yang dipakai untuk memacu mitra pada segmen marketing retail, dengan asumsi jumlah produksi yang dikomitmenkan minimal sebesar :



Unit Cost<sub>Eksisting</sub> (gross) = Rp. 379,26 per menit

Unit Cost<sub>Target</sub> (gross) = Rp 370,07 per menit

Di =  $[Bi_{\text{Target}} - Bi_{\text{Eksisting}}] / [\text{Unit Cost}_{\text{Eksisting}}] \sim 10 \text{ Juta}$

Menit atau tepatnya 9.995.630 Menit

#### 4.4 Ketentuan Penawaran

- Ketentuan penawaran
  - a. Unit Cost<sub>Target</sub> per menit untuk 6 stream produk layanan dengan harga jual per menit (Gross) Rp 370,07,-

##### Cost per stream produk layanan [16]

SKENARIO CALL	COST BASED EKSISTING RP /MNT		
	Terminasi	Transit	Total
TM_JJ	626	0	626
TM_L	203	0	203
TR_JJ_TM_JJ	380	295	675
TR_JJ_TM_L	261	295	556
TR_L_TM_JJ	380	69	449
TR_L_TM_L	261	69	330



##### Single Cost utk layanan domestik

SKENARIO CALL	CB TARGET RP /MNT
TM_JJ	Unit Cost (gross) Rp 370,07 per mnt
TM_L	
TR_JJ_TM_JJ	
TR_JJ_TM_L	
TR_L_TM_JJ	
TR_L_TM_L	

Tabel 4.4 perbandingan sebelum dan setelah re-engineering

- b. Volume Based 443,2 Juta menit ----- Eksisting tarif  
 453,2 Jt  $\geq$ Volume > 443,2 Jt menit ----- Single Tarif Rp.  
 370,07/mnt  
 progresive  
 (additional vol)
- Volume > 453,2 Jt menit ----- Single Tarif ,  
 flat Rp 370,07  
 /mnt
- c. Posisi Unit Cost <sub>Target</sub> untuk layanan terminasi PSTN SLJJ  
 sangat baik, discount rate sd 62,8%, merupakan suatu peluang  
 untuk joint promo diharapkan meningkatkan produksi trafik  
 terminasi PSTN TELKOM
- d. Jangka waktu kesepakatan minimal 6 bulan.