

## **BAB 4**

### **ANALISIS 5 *FORCES* PORTER DAN STRATEGI *SWOT***

#### **4.1 ANALISIS 5 *FORCES* PORTER**

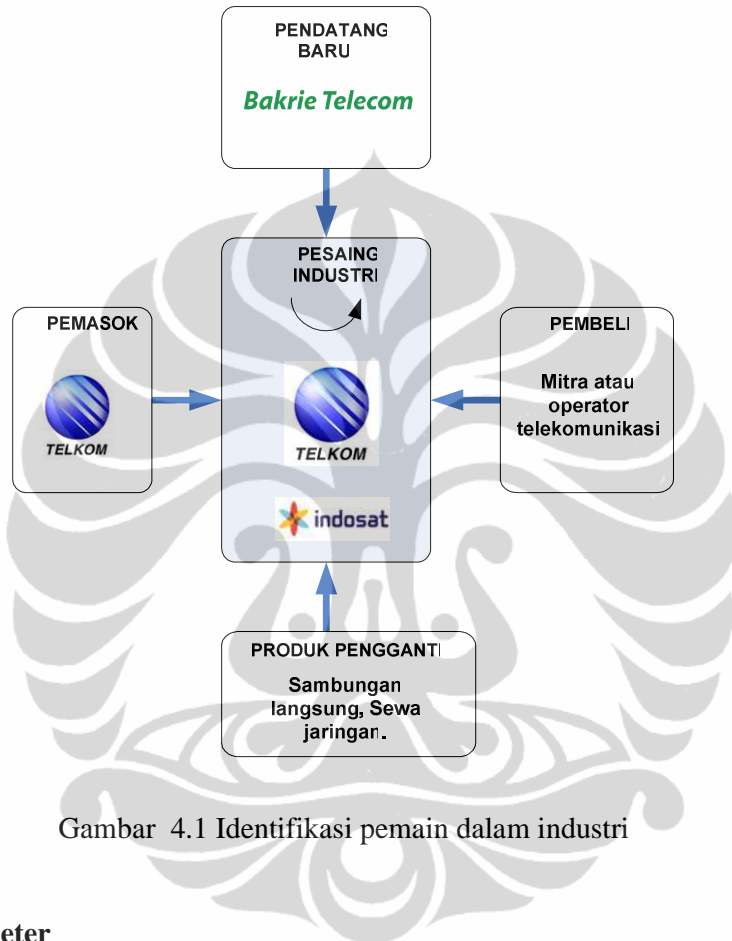
Dalam menentukan strategi diperlukan analisis untuk mendapatkan gambaran dan bukti bukti dari hasil analisa tersebut, bukti bukti tersebut bisa berupa data, ataupun dari berbagai sumber yang telah tervalidasi, prediksi dan asumsi. Oleh karena itu pada bab ini dilakukan analisa lingkungan eksternal industri dengan menggunakan analisa 5 *forces* porter yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya. Berikut ini akan dijelaskan berdasarkan variabel variabel pada analisa 5 *forces* porter.

##### **4.1.1 Identifikasi pemain dalam industri**

Setelah dijelaskan dan dipaparkan pada bab 2 tentang strategi 5 *forces* porter dan pada bab 3 tentang bisnis transit saat ini, maka untuk mengidentifikasi pemain dalam industri dapat ditunjukkan pada Gambar 4.1 tentang pemain dalam industri (bisnis layanan transit). Agar lebih jelas dan singkatnya akan didefinisikan mengenai para pemain dalam industri ini. Berikut ini adalah definisi dari para pemain dalam industri (bisnis layanan transit).

- Pendatang baru didefinisikan sebagai pemain baru yang akan hadir dalam persaingan antar sesama industri, dalam hal ini ialah Bakrie Telecom, karena sudah mendapatkan ijin prinsip penyelenggaraan jaringan tetap jarak jauh [28].
- Pembeli dalam industri adalah para calon mitra maupun mitra. Yang disebut dengan mitra disini adalah penyelenggara jaringan tetap dan bergerak.
- Penjual dalam industri jasa layanan transit ini tentu saja adalah TELKOM, yang mempunyai kapasitas untuk menyelenggarakan jasa layanan transit.
- Produk pengganti dalam industri ini adalah penyelenggara jasa layanan bergerak, seperti telah diketahui, adanya perang tarif memicu tarif murah tak terkendali kemudian layanan *direct* dan sewa sirkit digital.

- Pesaing dalam industri juga telah diketahui dari bab sebelumnya, bahwa pemain dalam industri ini adalah pemegang ijin lisensi penyelenggaraan layanan tetap jarak jauh, yaitu TELKOM dan Indosat.



Gambar 4.1 Identifikasi pemain dalam industri

#### 4.1.2 Parameter

Adapun parameter yang akan dijadikan sebagai bahan analisis lingkungan industri dengan menggunakan model analisa *Porter 5 Forces* telah dijelaskan pada bab 2 dan pada bab 3 tentang variabel variabel dan indikator indikator yang menjadi sumber tekanan dari lingkungan eksternal industri dalam hal ini industri bisnis layanan interkoneksi transit.

Pada analisis potensi kompetitif layanan interkoneksi transit selanjutnya akan diperlihatkan pada Tabel 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, dan 4.5. mengenai setiap variabel yang berpengaruh menjadi sumber tekanan dalam industri jasa layanan interkoneksi transit.

Tabel 4.1 Variabel dan indikator Ancaman pendatang baru

<b>Ancaman Pendatang Baru (<i>Threat of new entrants</i>)</b>		
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	Skala ekonomi	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar
2	Diferensiasi produk	Produk dari pesaing <i>eksisting</i> memiliki diferensiasi produk.
3	Biaya pengalihan	Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi
4	kebutuhan modal	Kebutuhan modal untuk membangun infrastruktur yang besar
5	Kebijakan pemerintah	Tarif inerkoneksi <i>cost based</i> cenderung turun

Tabel 4.2 Variabel dan indikator Ancaman produk pengganti

<b>Ancaman Produk Pengganti (<i>Threat of substitutes</i>)</b>		
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	Produk pengganti	Ada produk pengganti
2	Tarif produk pengganti	Tarif produk pengganti lebih murah
3	Pangsa pasar produk pengganti	Produk pengganti mempunyai pangsa pasar yang baik

Tabel 4.3 Variabel dan kekuatan tawar menawar pembeli

<b>Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (<i>Bargaining power of buyers</i>)</b>		
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	Pangsa Pasar pembeli	Pembeli mempunyai pangsa pasar yang sama
2	Informasi produk	Pembeli memiliki informasi mengenai produk
3	Biaya beralih ke produk lain	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain
4	Laba pembeli	Pembeli mengalami penurunan laba

Tabel 4.4 Variabel dan indikator kekuatan tawar menawar pemasok

<b>Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (<i>Bargaining power of Supplier</i>)</b>		
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	Dominasi pemasok	Industri pemasok hanya didominasi sedikit perusahaan
2	Produk pemasok	Produk pemasok merupakan produk yang penting bagi pembeli
3	Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju
4	Pasar pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok

Tabel 4.5 Variabel dan indikator persaingan antar pesaing dalam industri

<b>Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama (<i>Rivalry among competitors</i>)</b>		
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
1	Jumlah pesaing	Pesaing yang beragam
2	Diferensiasi produk	Antar produk hanya ada sedikit perbedaan
3	Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang lamban
4	Biaya Tetap	Biaya tetap yang tinggi
5	Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi

#### 4.1.3 Penilaian

Adapun penilaian yang akan digunakan berdasarkan dari wawancara dan pengisian kuesioner kepada para pelaku industri interkoneksi layanan transit (TELKOM). Adapun wawancara dan pengisian kuesioner dilakukan kepada AM (*Account Manager*) yang terkait dari para operator telekomunikasi di Indonesia. Untuk membantu menganalisis parameter pada Tabel 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 dan 4.5 dilakukan dengan cara cara sebagai berikut :

1. Menetapkan parameter yang sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal industri. Isi dari parameter ialah variabel dengan indikator variabel yang sesuai dengan keadaan industri saat ini.
2. Pemberian bobot pada tiap tiap faktor sesuai dengan kepentingan daripada pengaruh faktor tersebut, pembobotan dinilai dari angka 0,0 (tidak penting) hingga angka 1 (sangat penting). Pemberian bobot merupakan dimaksudkan untuk memberikan dampak terhadap faktor strategik. Pemberian bobot yang wajar dapat ditentukan dengan cara mendiskusikan faktor yang terkait. Jumlah bobot yang diberikan pada setiap faktor harus sama dengan 1.
3. Pemberian peringkat atau rangking dari nilai 1 hingga nilai 9 kepada masing masing variabel didasarkan kepada kondisi eksternal pada industri saat ini yang mempengaruhi bisnis secara langsung maupun tidak langsung. Cara penilaian adalah nilai 1 untuk sangat tidak berkaitan hingga nilai 9 untuk sangat berkaitan sekali.
4. Kalikan bobot dengan rangking untuk memperoleh nilai dari faktor faktor tersebut. Dari nilai tersebut nantinya akan dipergunakan untuk memperoleh posisi industri terhadap lingkungan eksternal.
5. Untuk pembobotan, dilakukan prosentase rata-rata indikator yang sesuai yaitu yang memiliki nilai 1 terhadap keseluruhan jumlah indikator dalam suatu tekanan, maka tekanan akan diberi penilaian sebagai berikut :

RENDAH : apabila nilai antara 0 - 3

SEDANG : apabila nilai antara 3,1 - 6

TINGGI : apabila nilai antara 6,1 - 9

## 4.2 TAHAP ANALISIS

Tahap selanjutnya adalah menganalisis dari parameter yang telah disebutkan, kemudian dari parameter akan didapatkan penilaian dari masing masing kekuatan dan ancaman dari analisis *5 forces* porter.

### 4.2.1 Ancaman untuk memasuki pasar bagi pendatang baru

#### 4.2.1.1 Skala ekonomi

Bakrie Telecom telah diketahui sebagai pendatang baru dalam memasuki industri. Untuk memasuki lingkungan industri ini bagi Bakrie Telecom bukan merupakan halangan. Dapat diketahui hingga saat ini Bakrie Telecom telah memiliki 56 sentral gerbang yang dipersiapkan sebagai titik interkoneksi untuk melakukan interkoneksi. Ditunjukkan pada Gambar 4.2 pada kuartal pertama di tahun 2009 Bakrie Telecom sendiri telah melayani 69 kota diseluruh Indonesia.

Namun bila dibandingkan dengan TELKOM maka Bakrie Telecom masih harus mempersiapkan produknya dalam skala yang lebih besar lagi untuk bersaing di dalam industri layanan interkoneksi transit. Pada Gambar 4.3 diperlihatkan bahwa TELKOM telah melayani seluruh propinsi yang ada di Indonesia.



Gambar 4.2 Area layanan Bakrie Telecom [29]



Gambar 4.3 Area Layanan TELKOM [13]

#### 4.2.1.2 Diferensiasi produk

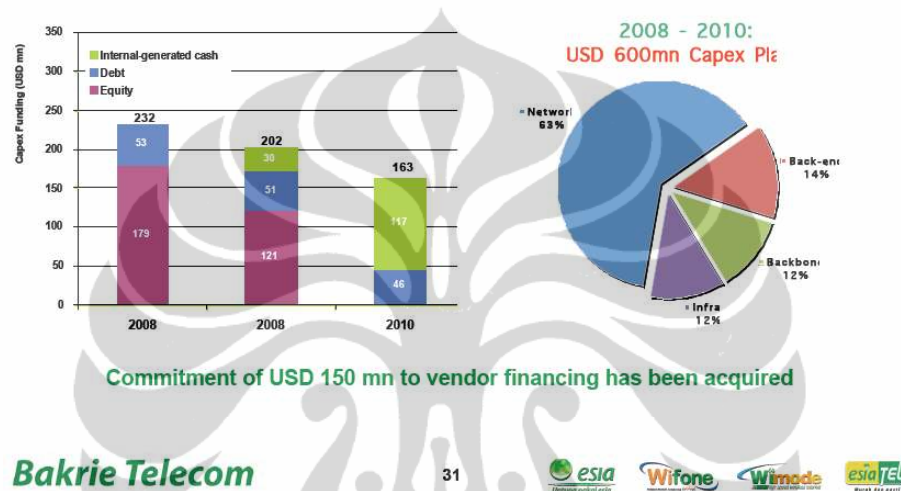
Diferensiasi produk dari calon pemain baru untuk memasuki industri terhadap produk yang telah dimiliki oleh pemain lama akan membuat pendatang baru mengalami kesulitan, hal ini dikarenakan pendatang baru harus mengakui bahwa pemain lama (TELKOM) dalam bisnis ini mempunyai layanan jaringan dan kapasitasnya untuk menyalurkan trafik dalam jumlah yang besar.

#### 4.2.1.3 Biaya Pengalihan

Biaya pengalihan ke produk pengganti yang ditawarkan oleh pemain baru akan menjadi halangan yang kuat bagi pemain baru untuk memasuki industri, akan tetapi pada analisa diferensiasi produk diketahui bahwa produk yang ditawarkan oleh pemain baru pada industri yang sama tidak memiliki perbedaan dengan yang ditawarkan oleh industri pada saat ini, justru pemain baru akan mengalami hambatan dikarenakan pemain lama dalam industri telah memiliki kapasitas dan infrastruktur yang besar. Sehingga apabila tidak adanya diferensiasi tentu akan sia sia saja mengalihkan produk dari pemain lama ke pemain baru, yang dimana memerlukan waktu dalam proses perjanjian kerjasama dan persiapan jaringan.

#### 4.2.1.4 Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal yang besar dibutuhkan bagi pemain baru untuk memasuki wilayah industri. Seperti diperlihatkan pada Gambar 4.4 bahwa Bakrie Telecom dari tahun 2008 hingga 2010 membutuhkan dana sebesar 600 juta dolar dan sebagian besar dana tersebut dialokasikan untuk pembangunan jaringan yang menyerap capex (*Capital Expenditure*) sebesar 63% dari keseluruhan capex.



Gambar 4.4 Capex Bakrie Telecom 2008 – 2010 [30]

#### 4.2.1.5 Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dalam hal ini regulator telah mengeluarkan aturan tentang interkoneksi yang terdapat pada PERMEN 08/06. sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa pemerintah dalam hal penyelenggaraan interkoneksi mewajibkan setiap operator telekomunikasi untuk membuka layanan interkoneksi nya dan berhak untuk mendapatkan layanan interkoneksi. Tentu saja ini merupakan sinyal positif bagi pemain baru untuk dapat memasuki industri. Tapi kebijakan pemerintah mengenai tarif tentu saja akan membuat pemain baru menghitung ulang kembali untuk memasuki bisnis layanan interkoneksi transit ini, dikarenakan tarif dari pada interkoneksi *cost based* mengalami perubahan [24] dengan kecenderungannya semakin turun ditambah lagi telah terjadi dua kali penurunan dalam setahun yang tentu saja mengakibatkan penurunan revenue dari setiap operator telekomunikasi.



#### 4.2.1.6 Hasil Analisis terhadap ancaman pendatang baru

Setelah dianalisis pada sub bab sebelumnya, didapatkan hasil analisis bahwa hambatan masuk bagi pendatang baru untuk mengancam industri sangat TINGGI. Dari hasil analisis tersebut dapat ditunjukkan pada Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Hasil analisis ancaman pendatang baru

Ancaman Pendatang Baru ( <i>Threat of new entrants</i> )					
No	Variabel	Indikator	Bobot	Rangking	Nilai
1	Skala ekonomi	Layanan yang disiapkan oleh pendatang baru dalam skala besar	0.3	7	2.1
2	Diferensiasi produk	Produk dari pesaing <i>eksisting</i> memiliki diferensiasi produk.	0.1	3	0.3
3	Biaya pengalihan	Biaya beralih ke produk dari pendatang baru tinggi	0.1	5	0.5
4	kebutuhan modal	Kebutuhan modal untuk membangun infrastruktur yang	0.2	6	1.2
5	Kebijakan pemerintah	Tarif interkoneksi <i>cost based</i> cenderung turun	0.3	8	2.4
Total			1		6.5

#### 4.2.2 Ancaman barang pengganti untuk memasuki Industri

##### 4.2.2.1 Produk Pengganti

Dalam industri layanan interkoneksi transit seperti yang sudah dijelaskan bahwa transit memiliki keperluan untuk menyalurkan trafik yang dimana trafik antar operator tidak dapat di alir kan atau karena ketidak adanya ketersambungan. Untuk produk pengganti daripada layanan interkoneksi transit adalah jenis interkoneksi secara langsung atau *direct*. Akses secara langsung dapat memungkinkan harga daripada tarif layanan tersebut menjadi sangat murah, tetapi dalam hal ini perlu di ingat, bahwa untuk membangun jaringan sendiri memerlukan biaya investasi yang tidak sedikit, seperti yang telah dijelaskan pada bab 3 mengenai efek daripada krisis global yang menurunkan revenue sekaligus membuat mahal nya biaya investasi karena adanya perubahan terhadap kurs mata uang asing. Kemudian adanya produk pengganti yang lain seperti sewa jaringan transmisi yang ditawarkan oleh masing masing operator telekomunikasi, terutama

para operator incumbent yang menyewakan jaringannya karena infrastruktur dan kapasitas yang besar.

#### 4.2.2.2 Tarif produk pengganti

Menyambung dari sub bab sebelumnya, bahwa tarif dari produk pengganti hingga saat ini dikategorikan sebagai tarif termurah dan sudah mencapai predikat sebagai tarif termurah. Disebut sebagai tarif termurah khususnya untuk layanan bergerak menyebabkan tarif dari produk ini akan mengancam daripada kelangsungan industri jasa layanan transit, hal ini dikarenakan tarif termurah di asia tersebut realitanya hanyalah tarif antar sesama operator bukan antar operator [31]. Seperti yang telah dijelaskan pada bab 3 mengenai perang tarif, tarif yang dikenal dengan istilah tarif *onnet* akan mengancam industri ini. Sedangkan tarif sewa jaringan yang ditawarkan oleh operator telekomunikasi juga turut mempengaruhi daripada industri. Pada Gambar 4.5 diperlihatkan daripada tarif sewa jaringan oleh salah satu operator telekomunikasi incumbent.

Sirkuit Langganan Digital (2 Mbps)

ZONA	BIAYA PASANG BARU	BIAYA SEWA PER BULAN
Zona 0 (< 25 km)	Rp. 900.000,-	Rp. 8.600.000,-
Zona 1 (> 25 s.d. 100 km)		Rp. 16.800.000,-
Zona 2 (> 100 s.d. 200 km)		Rp. 24.000.000,-
Zona 3 (> 200 s.d. 300 km)		Rp. 29.700.000,-
Zona 4 (> 300 s.d. 600 km)		Rp. 36.100.000,-
Zona 5 (> 500 s.d. 1.000 km)		Rp. 40.200.000,-
Zona 6 (> 1.000 km)		Rp. 50.300.000,-

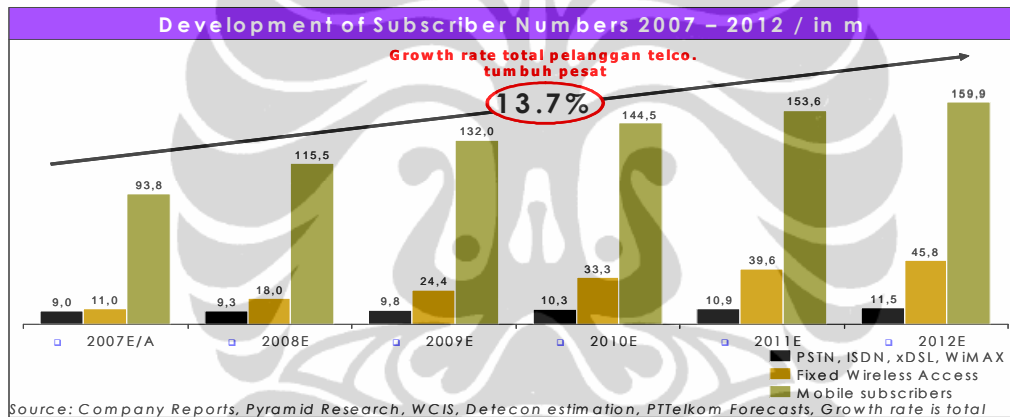
Tarif	
Biaya Set-Up/per Titik (Instalasi)	Sewa bulanan untuk 2 Mbit/s
Rp 2.000.000,00	Rp 9.000.000,00

Harga belum termasuk pajak dan royalti.

Gambar 4.5 Tarif Sirkuit Langganan Digital [32][33]

#### 4.2.2.3 Pangsa pasar produk pengganti

Seperti yang telah dijelaskan pada bab 3 mengenai trend dari industri telekomunikasi di Indonesia menyatakan bahwa prediksi pertumbuhan telekomunikasi di Indonesia khususnya layanan seluler atau bergerak tetap mengalami pertumbuhan pelanggan. Pertumbuhan pelanggan seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.6 hingga tahun 2010 mengalami pertumbuhan rata rata sebesar 13.7 %. Tentu saja dengan adanya pangsa pasar yang baik pada produk pengganti akan menambah kapasitas jaringan dan kemungkinan akan menambah *link* interkoneksi dan sambungan *direct*, atau menggunakan sewa *link* transmisi.



Gambar 4.6 Trend pertumbuhan pelanggan telekomunikasi di Indonesia [34]

#### 4.2.2.4 Hasil analisis ancaman produk pengganti

Dari hasil analisis mengenai ancaman produk pengganti terhadap lingkungan industri didapatkan penilaian yang TINGGI. Pada Tabel 4.7 ditunjukkan hasil keseluruhan dari analisis ancaman produk pengganti terhadap industri.

Tabel 4.7 Hasil analisis ancaman produk pengganti

<b>Ancaman Produk Pengganti (Threat of substitutes )</b>					
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rangking</b>	<b>Nilai</b>
1	Produk pengganti	Ada produk pengganti	0.4	7	2.8
2	Tarif produk pengganti	Tarif produk pengganti lebih murah	0.3	7	2.1
3	Pangsa pasar produk pengganti	Produk pengganti mempunyai pangsa pasar yang baik	0.3	5	1.5
<b>Total</b>			<b>1</b>		<b>6.4</b>

### 4.2.3 Kekuatan Penawaran Pembeli

#### 4.2.3.1 Pangsa pasar pembeli

Dalam hal ini pembeli dalam industri ini adalah para operator telekomunikasi. Para operator telekomunikasi mempunyai pangsa pasar yang tidak berbeda dengan operator lainnya, dari 11 operator telekomunikasi, kecuali TELKOM (karena TELKOM sebagai subyek analisis). Pangsa pasar dari pembeli ialah para pelanggan layanan seluler ataupun layanan tetap bergerak yang diperlihatkan pada Gambar 3.5. Pangsa pasar yang tinggi memberikan kekuatan kepada pembeli untuk melakukan tawar menawar dalam industri, dikarenakan besarnya trafik yang akan dilewatkan melalui jaringan layanan transit akan tergantung daripada jumlah pelanggan yang mempergunakan jasa layanan telekomunikasi dari setiap operator. Sehingga besarnya trafik yang dilewatkan atau disalurkan akan mempengaruhi daripada produksi jasa layanan interkoneksi transit yang selanjutnya berdampak terhadap pendapatan dari jasa layanan interkoneksi transit itu sendiri.

#### 4.2.3.2 Informasi produk

Produk yang ditawarkan kepada pembeli oleh industri dalam hal ini jasa interkoneksi transit merupakan produk yang telah diketahui bagaimana cara penyelenggaraan dan bagaimana perhitungan daripada tarif interkoneksi layanan transit, dikarenakan hal ini telah tercantum pada Dokumen Penawaran Interkoneksi (DPI) yang wajib diterbitkan oleh setiap operator telekomunikasi untuk konsumsi umum atau publik, dengan makin banyaknya informasi yang didapat oleh pembeli tentu saja akan menambah daya tawar dari pembeli untuk

mempengaruhi industri karena dengan adanya informasi yang diperoleh dari DPI akan diketahui harga, kondisi jaringan dan persyaratan dalam kerjasama.

#### **4.2.3.3 Biaya pengalihan ke produk pengganti**

Biaya pengalihan atau switching cost merupakan salah satu variabel dari kekuatan pembeli untuk melakukan penawaran, dengan biaya peralihan yang tidak besar akan membuat daya tawar semakin tinggi. Untuk beralih dari produk yang ditawarkan pemain lama ke produk pengganti baru yang lain. Dalam hal ini pembeli relatif untuk menentukan apakah pembeli akan melakukan pembangunan jaringan untuk menyediakan sambungan *direct* atau pembeli melakukan sewa jaringan. Biaya pengalihan tersebut tergantung dari kebutuhan akan masing masing operator, penyediaan sambungan langsung akan memerlukan biaya investasi yang besar terutama karena dampak krisis ekonomi global yang terjadi hingga saat ini. Sedangkan untuk menyewa jaringan harus memperhitungkan zona dan kebutuhan trafik yang akan dilewatkan. Dari penjelasan tersebut diambil kesimpulan pada kondisi saat ini, biaya untuk melakukan pengalihan ke produk pengganti besar.

#### **4.2.3.4 Laba Pembeli**

Laba pembeli merupakan salah satu faktor bagi pembeli untuk melakukan tawar penawar. Pembeli dalam hal ini operator telekomunikasi akan mencari cara bagaimana agar laba bagi perusahaan akan meningkat, dengan skema pentarifan dari tarif jasa layanan interkoneksi transit yang telah disebutkan pada bab dan subbab sebelumnya didapatkan kesimpulan bahwa skema pentarifan jasa layanan transit lebih mahal daripada jasa layanan *direct*. Tentu saja pembeli akan mengurangi ketertarikan terhadap jasa layanan transit dikarenakan tarif yang lebih mahal tentu saja akan mengurangi pendapatan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tekanan laba pembeli dengan indikator kecilnya laba pembeli mempengaruhi terhadap kekuatan tawar menawar pembeli.

#### 4.2.3.5 Hasil analisis kekuatan tawar menawar pembeli

Dari hasil analisis kekuatan tawar menawar pembeli terhadap industri berdasarkan parameter yang telah disebutkan, didapatkan bahwa kekuatan tawar menawar dari pembeli terhadap industri TINGGI. Adapun hasil dari analisis ditunjukkan pada Tabel 4.8 sebagai berikut

Tabel 4.8 Hasil analisis kekuatan tawar menawar pembeli

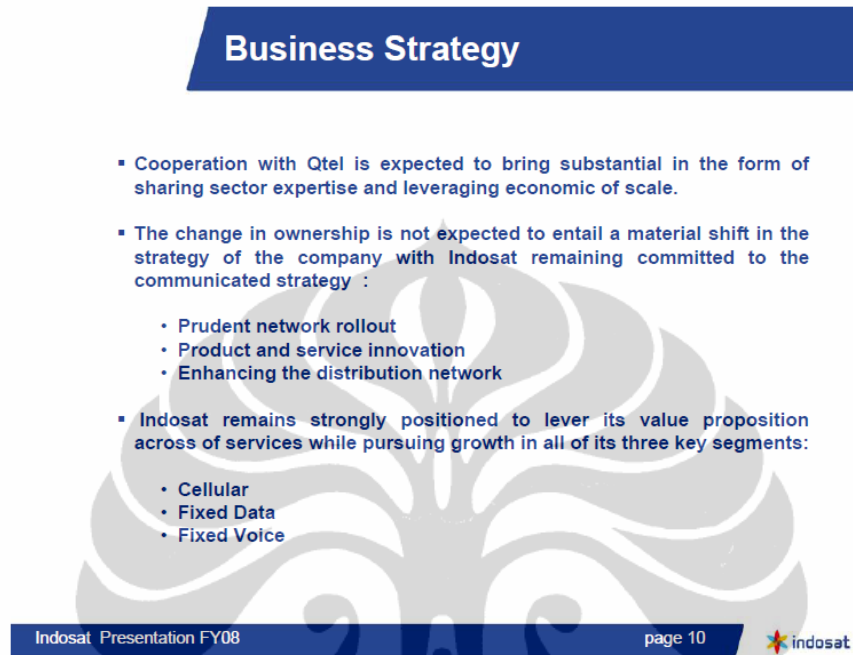
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli ( <i>Bargaining power of buyers</i> )					
No	Variabel	Indikator	Bobot	Rangking	Nilai
1	Pangsa Pasar pembeli	Pembeli mempunyai pangsa pasar yang sama	0.3	7	2.1
2	Informasi produk	Pembeli memiliki informasi yang lengkap mengenai produk	0.1	7	0.7
3	Biaya beralih ke produk lain	Besarnya biaya untuk beralih ke produk lain	0.3	7	2.1
4	Laba pembeli	Pembeli mengalami penurunan laba	0.3	8	2.4
Total			1		7.3

#### 4.2.4 Kekuatan tawar menawar pemasok

##### 4.2.4.1 Dominasi pemasok

Pemasok dalam analisis ini telah disebutkan ialah TELKOM itu sendiri. Dominasi pemasok ke dalam industri ini sendiri di dominasi oleh TELKOM dengan jasa layanan interkoneksi transit Sebagaimana telah diketahui bahwa penyelenggara jasa layanan transit ialah pemegang lisensi penyelenggara jaringan tetap jarak jauh, hal ini diperjelas dalam PERMEN 08/06 bahwa layanan interkoneksi transit melewati atau disalurkan melalui jaringan tetap penyelenggara jarak jauh. Untuk saat ini TELKOM lah yang memanfaatkan besarnya kapasitas dan infrastruktur jaringan untuk keperluan layanan interkoneksi transit. Indosat yang juga pemegang lisensi penyelenggara jaringan tetap tidak memanfaatkan kelebihan daripada kapasitas dan infrastruktur jaringannya untuk memasok daripada industri ini. Pada Gambar 4.7 diperlihatkan bahwa Indosat melakukan fokus strategi bisnis pada jasa layanan bergerak, layanan tetap data, dan layanan tetap suara.

Sehingga analisis ini dapat disimpulkan bahwa dominasi pemasok sedikit atau hanya ada satu perusahaan yang dominan.



The slide features a dark blue header with the text "Business Strategy" in white. The main content is a list of bullet points in blue text, detailing Indosat's strategic expectations and value proposition. A large, faint watermark of a traditional Indonesian motif is visible in the background. At the bottom, a dark blue footer bar contains the text "Indosat Presentation FY08", "page 10", and the Indosat logo.

### Business Strategy

- Cooperation with Qtel is expected to bring substantial in the form of sharing sector expertise and leveraging economic of scale.
- The change in ownership is not expected to entail a material shift in the strategy of the company with Indosat remaining committed to the communicated strategy :
  - Prudent network rollout
  - Product and service innovation
  - Enhancing the distribution network
- Indosat remains strongly positioned to lever its value proposition across of services while pursuing growth in all of its three key segments:
  - Cellular
  - Fixed Data
  - Fixed Voice

Indosat Presentation FY08 page 10 indosat

Gambar 4.7 Strategi bisnis Indosat [21]

#### 4.2.4.2 Kepentingan produk pemasok

Kepentingan produk pemasok merupakan salah satu faktor bagi pemasok untuk melakukan tawar menawar terhadap industri terutama dalam hal ini adalah pembeli. Produk yang ditawarkan pada pembeli mempunyai landasan regulasi yang sudah dijelaskan pada bab 3. landasan regulasi ini terdapat pada PP 52 tahun 2000 pasal 25 tentang kewajiban untuk pengalihan trafik telekomunikasi. Jadi dengan adanya landasan regulasi yang menguatkan dari daya tawar pemasok, menjadikan produk ini memiliki nilai kepentingan bagi para pembeli (operator telekomunikasi) untuk menyalurkan trafiknya guna terciptanya ketersambungan antar atau sesama jaringan.

#### 4.2.3.6 Integrasi maju

Seperti telah diketahui bahwa dominasi pemasok hanya didominasi oleh satu pemain, maka peluang pemasok untuk melakukan integrasi maju sangat besar. Pemasok dapat melakukan integrasi maju dengan menjaga kualitas dan menambah kapasitas daripada produknya, sehingga pemasok akan terus berusaha menjaga pasokannya pada industri agar mempunyai daya tawar pemasok yang tinggi terhadap pembeli pada khususnya.

#### 4.2.3.7 Pasar Pemasok

Pasar pemasok dapat mempengaruhi pada industri. Dikarenakan pemasok di disini adalah TELKOM, maka pasar pemasok untuk memasuki industri sangatlah penting. Jasa layanan interkoneksi transit membutuhkan kapasitas dan infrastruktur yang besar. Sehingga ada kaitannya dengan kepentingan produk pemasok terhadap pembeli. Dapat disimpulkan bahwa industri membutuhkan pemasok agar industri dapat berjalan.

#### 4.2.3.8 Hasil analisis kekuatan tawar menawar pemasok

Pada Tabel 4.9 ditunjukkan hasil analisis terhadap kekuatan tawar menawar pemasok terhadap industri. Dari hasil yang didapat bahwa kekuatan tawar menawar pemasok terhadap industri mendapatkan nilai TINGGI.

Tabel 4.9 Hasil analisis kekuatan tawar menawar pemasok

Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok ( <i>Bargaining power of Supplier</i> )					
No	Variabel	Indikator	Bobot	Rangking	Nilai
1	Dominasi pemasok	Industri pemasok hanya didominasi sedikit perusahaan	0.3	7	2.1
2	Produk pemasok	Produk pemasok merupakan	0.2	8	1.6
3	Integrasi maju	Pemasok melakukan integrasi maju	0.3	7	2.1
4	Pasar pemasok	Industri bukan merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok	0.2	5	1
<b>Total</b>			1		6.8



## **4.2.5 Persaingan antar pesaing dalam industri**

### **4.2.5.1 Jumlah pesaing**

Seperti telah diketahui sebelumnya tentang regulasi penyelenggaraan jasa layanan interkoneksi, dapat diketahui bahwa hingga saat ini ada dua pemain dalam industri yang mendapatkan izin penyelenggaraan jasa layanan tetap jarak jauh untuk melakukan penyelenggaraan jasa layanan transit, yaitu TELKOM dan Indosat. Sedangkan untuk Bakrie Telecom hingga sampai saat ini baru mendapatkan izin prinsip dari penyelenggaraan layanan tetap jarak jauh. Sehingga dapat disimpulkan jumlah pesaing pada industri sedikit.

### **4.2.5.2 Diferensiasi produk**

Kapasitas dan infrastruktur yang besar merupakan diferensiasi produk yang dimiliki oleh TELKOM dalam hal ini pesaing dari Indosat. TELKOM memanfaatkan kelebihan dari kapasitas jaringannya untuk menjalankan industri jasa layanan transit, sedangkan Indosat seperti yang telah diketahui pada sub bab 4.2.4.1, Indosat berfokus pada bisnis layanan bergerak, layanan tetap data, dan layanan tetap suara. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya diferensiasi produk didalam industri yang sama.

### **4.2.5.3 Pertumbuhan industri yang lamban**

Pertumbuhan telekomunikasi di Indonesia pada khususnya mengalami angka pertumbuhan yang tinggi, terutama dalam jasa layanan bergerak atau seluler. Hal ini telah dijelaskan pada bab 3 dan ditunjukkan pada gambar 4.6. Angka pertumbuhan pelanggan menjadi faktor penting bagi industri jasa layanan transit untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas lagi.

### **4.2.5.4 Biaya tetap**

Biaya tetap yang harus dikeluarkan untuk industri adalah biaya operasional, jika ada penambahan kapasitas atau infrastruktur mengakibatkan biaya tetap akan semakin tinggi, jika tidak ada akan cenderung stabil. Sehingga untuk bermain dalam industri ini diperlukan penambahan kapasitas dan infrastruktur jaringan agar dapat meningkatkan daya tawar terhadap pembeli.

#### 4.2.5.5 Hambatan pengunduran diri

Hambatan pengunduran diri yang tinggi akan membuat kompetisi di dalam industri yang sama akan semakin ketat, perusahaan akan tetap bersaing dalam industri, walaupun laba yang didapat oleh perusahaan rendah dan terus turun. Indosat selaku pemain di dalam industri ini akan mendapatkan faktor hambatan pengunduran diri yang tinggi, hal ini dikarenakan sulitnya mendapatkan ijin penyelenggaraan yang di berikan oleh pemerintah, dan dengan adanya lisensi tersebut dapat menaikkan level daripada perusahaan tersebut menjadi *full network services provider*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hambatan pengunduran diri dari industri tinggi.

#### 4.2.5.6 Hasil analisis persaingan antar pesaing dalam industri yang sama

Pada Tabel 4.10 ditunjukkan hasil analisis persaingan antar pesaing dalam industri yang sama. Dari hasil yang didapat bahwa persaingan antar pesaing dalam industri yang sama mendapatkan nilai SEDANG..

Tabel 4.10 Hasil analisis persaingan antar pesaing dalam industri

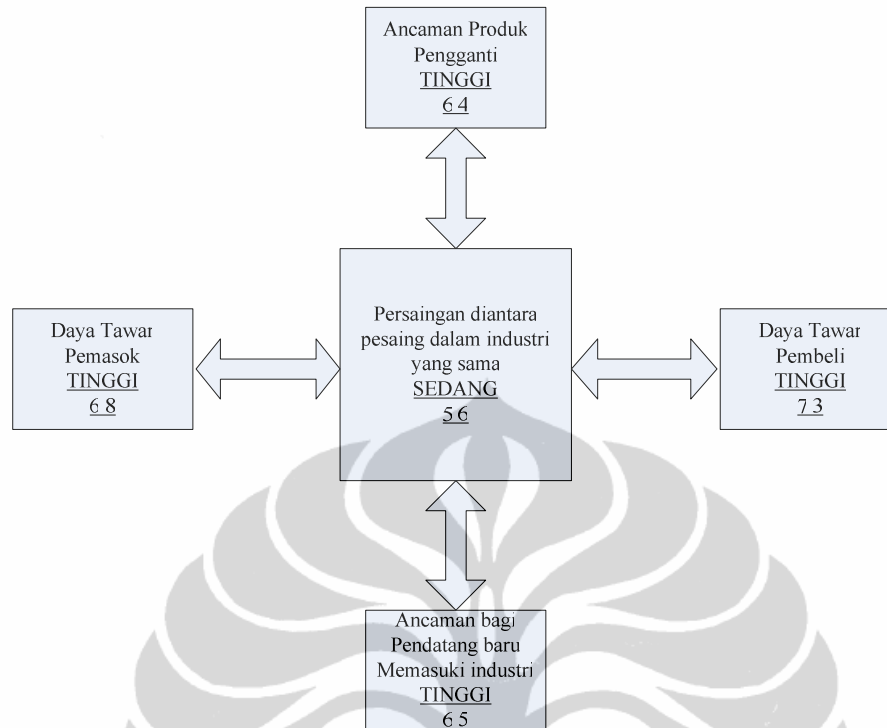
No	Variabel	Indikator	Bobot	Rangking	Nilai
1	Jumlah pesaing	Pesaing yang beragam	0.3	5	1.5
2	Diferensiasi produk	Antar produk hanya ada sedikit	0.1	3	0.3
3	Pertumbuhan industri	Pertumbuhan industri yang lamban	0.3	7	2.1
4	Biaya Tetap	Biaya tetap yang tinggi	0.2	6	1.2
5	Hambatan pengunduran diri	Hambatan pengunduran diri dari industri yang tinggi	0.1	5	0.5
<b>Total</b>			<b>1</b>		<b>5.6</b>

#### 4.3 HASIL ANALISIS 5 FORCES PORTER

Setelah dianalisis satu persatu dari 5 pengaruh yang mempengaruhi industri (bisnis jasa layanan interkoneksi transit). Berdasarkan penilaian dan parameter adalah sebagai berikut :

- Untuk ancaman terhadap pendatang baru didapatkan hasil yang TINGGI, hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa ancaman pendatang baru untuk memasuki industri ini akan menemui hambatan hambatan yang besar, sehingga pemain baru dalam industri ini adalah Bakrie Telecom akan mengalami kesulitan.
- Untuk ancaman produk pengganti terhadap industri didapatkan hasil yang TINGGI, dengan pengertian bahwa produk pengganti akan mengancam industri dengan pengaruh ancaman yang besar, sehingga pemain dalam industri memerlukan strategi untuk menghadapi ancaman terutama ancaman terhadap produk pengganti seperti jasa layanan bergerak dan sewa jaringan.
- Untuk daya tawar pembeli (calon mitra TELKOM) terhadap industri didapatkan hasil penilaian TINGGI, dikarenakan adanya kaitan erat antara ancaman produk pengganti dengan daya tawar pembeli. Sehingga jika ada produk pengganti yang menawarkan harga yang lebih baik dan dapat meningkatkan pendapatan dari pembeli, pembeli akan mempunyai daya tawar yang tinggi.
- Untuk daya tawar pemasok (TELKOM) terhadap industri dinilai TINGGI, karena pada industri ini pemasok memiliki kepentingan terhadap industri, yakni pemasok berperan sebagai pemain dalam industri ini, sehingga jika pemasok memiliki daya tawar tinggi kepada industri akan mengakibatkan industri memiliki daya tawar yang kuat terhadap pembeli.
- Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama antara TELKOM dan Indosat didapatkan hasil SEDANG, karena pada saat ini persaingan pada industri tidak mengalami hambatan antar sesama pesaing, tapi dapat saja mejadi tinggi dikarenakan akan masuknya pesaing baru yaitu Bakrie Telecom untuk bermain dalam industri ini.

Dari hasil analisis tersebut kemudian diilustrasikan pada Gambar 4.8 untuk mempermudah pembacaan daripada hasil analisis secara keseluruhan dari 5 *forces* faktor.



Gambar 4.8 Hasil analisis 5 forces porter

#### 4.4 STRATEGI SWOT BAGI INDUSTRI

Penerapan strategi dalam rangka untuk mempertahankan bisnis jasa interkoneksi layanan transit diperlukan analisa secara internal dan eksternal dengan cara menggunakan alat manajemen yang dikenal dengan strategi *SWOT*. Sebelum melakukan tahapan penentuan strategi menggunakan *SWOT*, dari hasil yang didapatkan dengan menggunakan 5 forces porter, industri mendapatkan ancaman yang tinggi dari barang pengganti, kekuatan pembeli yang tinggi untuk menekan industri dan ancaman akan masuknya pemain baru ke dalam indsutri. Untuk itu diperlukan strategi bagaimana menghadapi ancaman ancaman tersebut dengan menentukan strategi menggunakan analisis *SWOT*.

##### 4.4.1 Analisis *SWOT* pada Industri

Setelah mengetahui daripada komponen komponen pada analisis *SWOT* yang telah dijelaskan pada bab 2, maka langkah selanjutnya disebutkan dan di data satu persatu komponen utama dari bisnis interkoneksi layanan transit.

a. **Strengths** (kekuatan kekuatan)

adapun penilaian terhadap kekuatan dari internal bila dibandingkan dengan pesaing lainnya dapat di indikasikan sebagai berikut :

1. Strategi perusahaan yang baik dalam menghadapi situasi dan kondisi, baik untuk saat ini maupun kedepannya.
2. Komitmen yang kuat dari manajemen untuk membangun dan mempraktekan bisnis transit secara profesional.
3. Kepemilikan saham publik terbesar di Indonesia
4. Infrastruktur yang luas dan kapasitas jaringan yang besar
5. Pemimpin pasar dalam bisnis telekomunikasi di Indonesia dengan jumlah pelanggan terbesar.
6. Sumber Daya Manusia yang kompetitif memadai dalam hal kuantitas dan kualitas.
7. Produk yang ditawarkan mempunyai pangsa pasar yang baik.
8. Mempunyai produktifitas dan pendapatan keuntungan yang tinggi.
9. Memiliki prosedur dan sistem informasi yang lengkap.

b. **Weakness** (kelemahan kelemahan)

Adanya faktor indikasi mengenai kelemahan, terutama kelemahan yang menyangkut dalam manajemen bisnis di suatu perusahaan merupakan lawan daripada kekuatan dari perusahaan itu sendiri. Adapun faktor faktor kelemahan itu adalah sebagai berikut;

1. Pemberian harga yang kurang kompetitif untuk jasa layanan transit
2. Proses prosedur bisnis yang kurang efektif.
3. Infrastruktur masih berbasiskan teknologi lama.
4. Kegiatan Promosi masih kurang insentif.
5. Organisasi perusahaan yang kurang efektif.

c. **Opportunities** (peluang peluang)

Peluang – peluang yang dapat diciptakan dan dapat diperoleh oleh perusahaan untuk dapat tetap mengembangkan dan mempertahankan suatu bisnis berdasarkan kepada aspek aspek yang terkait, dan berdasarkan kepada kemampuan untuk melakukan riset. Adapun peluang peluang yang dapat diperoleh ataupun diciptakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan pendekatan dengan mitra melalui *customer intimacy*.
2. Pangsa pasar produk yang belum memiliki pesaing secara langsung berhadapan.
3. Masih terbukanya kesempatan untuk memasuki wilayah baru atau pelanggan baru.
4. Regulasi pemerintah yang masih akan memberikan peluang dalam jasa layanan interkoneksi transit
5. Pertumbuhan permintaan operator telekomunikasi meningkat terhadap jasa layanan transit.
6. Memiliki kesempatan untuk mempertahankan market leader dalam bisnis transit.

d. **Threats** (ancaman ancaman)

Ancaman yang muncul pada umumnya terjadi pada internal perusahaan ataupun dari lingkungan industri. Hal ini muncul sebagai akibat dari kelemahan kelemahan perusahaan yang ada maupun kelemahan yang ada dari lingkungan bisnis.adapun ancaman ancaman yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Ancaman masuknya pemain baru dalam menawarkan produk yang sama dalam jasa layanan transit.
2. Semakin majunya teknologi pengganti dari teknologi produk yang ada saat ini.
3. Peraturan pemerintah yang tidak mendukung mengenai bisnis ini..
4. Harga nilai tukar mata uang yang tidak stabil.
5. Perekonomian secara global yang cenderung belum membaik.

6. Berubahnya trend pertelekomunikasian baik secara global maupun domestik.
7. Peningkatan kapasitas link *direct* antar operator.
8. Perubahan harga terminasi antar operator.

#### **4.4.2 Evaluasi dari analisis kapabilitas secara internal dan eksternal**

Untuk membuat rencana strategi berdasarkan faktor faktor hasil identifikasi kapabilitas internal dan eksternal dilakukan dengan cara wawancara dengan para pelaku industri terkait mengenai pengisian kuesioner dengan cara sebagai berikut :

6. Memilih faktor faktor dari pada internal dan eksternal yang telah dianalisa, adapun pemilihan mengambil masing masing 10 faktor yang dianggap penting pada lingkungan internal dan eksternal.
7. Pemberian bobot pada tiap tiap faktor sesuai dengan kepentingan daripada pengaruh faktor tersebut, pembobotan dinilai dari angka 0,0 (tidak penting) hingga angka 1 (sangat penting). Pemberian bobot merupakan dimaksudkan untuk memberikan dampak terhadap faktor strategik. Pemberian bobot yang wajar dapat ditentukan dengan cara mendiskusikan faktor yang terkait. Jumlah bobot yang diberikan pada setiap faktor harus sama dengan 1.
8. Pemberian peringkat atau rangking dari nilai 1 hingga nilai 4 kepada masing masing faktor didasarkan kepada kondisi internal dan eksternal dari perusahaan yang bersangkutan khususnya kepada faktor faktor yang mempengaruhi bisnis secara langsung maupun tidak langsung. Cara penilaian adalah
  - Nilai 1 untuk dibawah rata – rata,
  - Nilai 2 untuk rata rata,
  - Nilai 3 untuk di atas rata rata,
  - Nilai 4 untuk sangat baik,
9. Kalikan bobot dengan rangking untuk memperoleh nilai dari faktor faktor tersebut. Dari nilai tersebut nantinya akan dipergunakan untuk memperoleh

posisi penilaian pada kuadran *SWOT*, sehingga dengan mengetahui strategi mana yang akan difokuskan. Untuk hasil evaluasi faktor faktor internal ditunjukkan pada Tabel 4.11 dan Tabel 4.12.

#### **4.4.3 Hasil evaluasi pada kuadran SWOT**

Berdasarkan hasil evaluasi kapabilitas internal dan eksternal dari analisa *SWOT*, dapat digambarkan kuadran posisi perusahaan dalam kuadran *SWOT* pada Gambar 4.9. Dari hasil evaluasi nilai faktor internal dari posisi TELKOM dalam bisnis interkoneksi layanan transit. Nilai dari kekuatan (*strenghts*) sebesar 1,8 sedangkan untuk nilai kelemahan (*weakness*) sebesar 1,7, sehingga jumlah total dari nilai faktor internal adalah 0,1. Untuk faktor nilai eksternal didapatkan bahwa nilai peluang (*opportunity*) adalah sebesar 1,45, sedangkan untuk nilai ancaman (*threats*) adalah sebesar 1,7. sehingga jumlah total nilai untuk faktor eksternal adalah sebesar -0,25. dari hasil tersebut diperoleh bahwa strategi perusahaan berfokus kepada strategi pada posisi kuadran ST yaitu kuadran kekuatan dan ancaman.

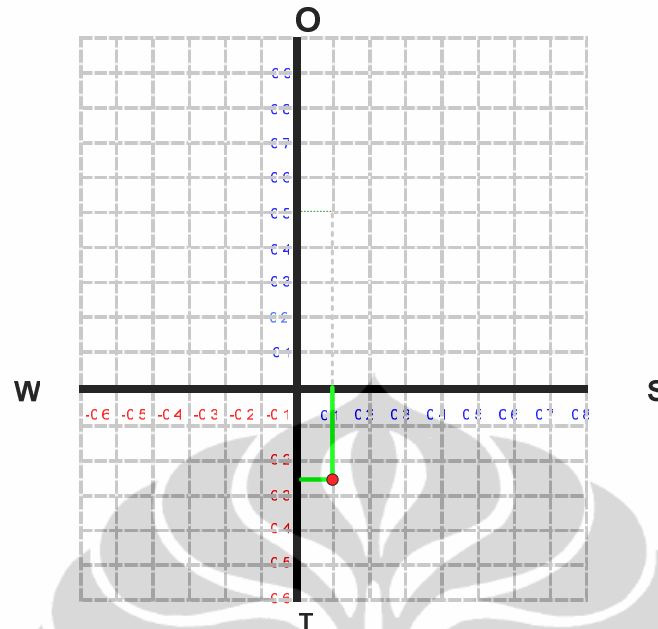


Tabel 4.11 Evaluasi faktor internal

No	Faktor Internal	Bobot	Rangking	Nilai
<b>Kekuatan</b>				
1	Strategi perusahaan yang baik dalam menghadapi situasi dan kondisi, baik untuk saat ini maupun kedepannya.	0.15	4	0.6
2	Infrastruktur yang luas dan kapasitas jaringan yang besar	0.1	4	0.4
3	Pemimpin pasar dalam bisnis telekomunikasi di Indonesia dengan jumlah pelanggan terbesar.	0.1	4	0.4
4	Sumber Daya Manusia yang kompetitif memadai dalam hal kuantitas dan kualitas.	0.1	3	0.3
5	Produk yang ditawarkan mempunyai pangsa pasar yang baik	0.05	2	0.1
<b>Total</b>				<b>1.8</b>
<b>Kelemahan</b>				
1	Proses prosedur bisnis yang kurang efektif.	0.1	3	0.3
2	Infrastruktur masih berbasiskan teknologi lama.	0.1	3	0.3
3	Kegiatan Promosi masih kurang insentif	0.05	2	0.1
4	Organisasi perusahaan yang kurang efektif.	0.2	4	0.8
5	Pemberian harga yang kurang kompetitif untuk jasa layanan transit	0.05	4	0.2
<b>Total</b>				<b>1.7</b>
		<b>1</b>		<b>3.5</b>

Tabel 4.12 Evaluasi faktor eksternal

No	Faktor eksternal	Bobot	Rangking	Nilai
<b>Peluang</b>				
1	Trend Telekomunikasi yang menuntut operator telekomunikasi untuk kompetitif	0.05	3	0.15
2	Belum adanya pesaing agresif dalam bisnis transit sehingga pangsa pasar masih besar.	0.15	4	0.6
3	Munculnya operator telekomunikasi yang baru	0.1	3	0.3
4	Pertumbuhan pelanggan industri telekomunikasi yang cenderung stabil naik	0.05	2	0.1
5	Pemanfaatan kapasitas jaringan yang maksimal	0.1	3	0.3
<b>Total</b>				<b>1.45</b>
<b>Ancaman</b>				
1	Masuknya pesaing baru dalam bisnis layanan transit dengan memperoleh izin penyelenggaraan jartap jarak jauh	0.1	2	0.2
2	Revisi regulasi Tarif interkoneksi berdasarkan cost based	0.2	4	0.8
3	Peningkatan kapasitas link untuk terminasi secara langsung oleh operator	0.1	3	0.3
4	Perubahan harga untuk terminasi yang dilakukan oleh operator	0.1	3	0.3
5	Krisis ekonomi global yang mengakibatkan perekonomian tidak stabil	0.05	2	0.1
<b>Total</b>				<b>1.7</b>
		<b>1</b>	<b>3.15</b>	



Gambar 4.9 Posisi kuadran analisis *SWOT*

#### 4.5 STRATEGI BERDASARKAN HASIL ANALISIS SWOT

Berdasarkan Gambar 4.9 hasil dari evaluasi dan terpetakan pada kuadran ST (*strenghts & threaths*) maka untuk selanjutnya strategi akan berfokus kepada strategi ST, dimana strategi ST yang telah disebutkan sebelumnya akan melakukan program program strategi sebagai berikut :

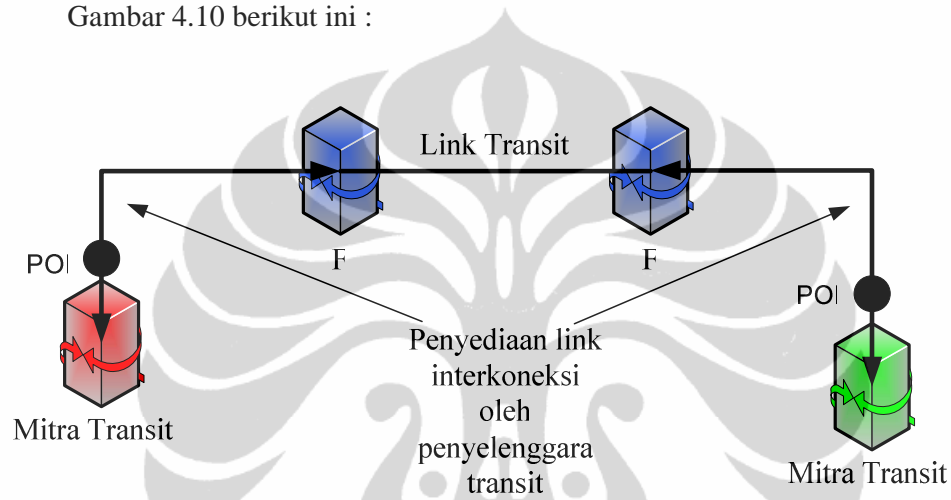
1. *Pricing* dan *bundling produk* layanan transit
2. Meningkatkan kualitas layanan interkoneksi
3. *Value added* layanan transit
4. Melakukan transformasi teknologi

##### 4.5.1 *Pricing* dan *bundling produk* layanan transit

Strategi pricing dan bundling produk layanan transit dilakukan dengan cara cara sebagai berikut :

- Menjemput trafik mitra pelanggan transit yang akan dilewatkan melalui penyelenggara transit yang di kenal dengan istilah ”jemput bola”. Sesuai dengan pembahasan pada bab 3 mengenai titik interkoneksi dan ruting dinyatakan bahwa titik interkoneksi merupakan batas tanggung jawab dari

penyedia dan pengguna interkoneksi. Sehingga apabila pengguna transit ingin melewati trafik melalui penyelenggara transit, maka penyelenggara transit dapat memberikan link interkoneksi hingga ke POI milik pengguna transit (mitra). Untuk menyediakan dan memberikan link interkoneksi maka penyelenggara transit memberikan link interkoneksi sebesar 1E1 (2 Mbit/s) dengan asumsi 300.000 (menit) / bulan dan biaya sebesar 2,450,000 rupiah [15]. Ilustrasi pada gambar diperlihatkan pada Gambar 4.10 berikut ini :



Gambar 4.10 Penyediaan link transmisi oleh penyelenggara transit

- Skema bisnis baru mengubah dari 4 stream menjadi 2 stream. Adapun *stream* tersebut dan penjelasan dari kedua *stream* akan dijelaskan berikut ini :

1. *Stream* lokal

Stream lokal merupakan kategori layanan transit untuk menyalurkan trafik pada POC yang sama, dan terminasi yang sama. Komponen stream lokal adalah

- ◆ transit lokal dan terminasi lokal.

## 2. *Stream* Jarak jauh

Stream jarak jauh merupakan kategori dari layanan transit untuk menyalurkan trafik pada POC yang berbeda. Adapun komponen dari stream tersebut adalah

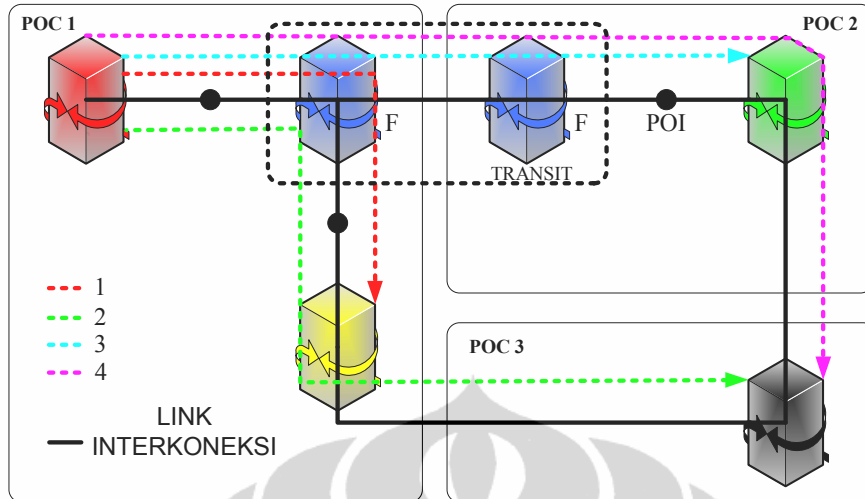
- ◆ Transit lokal dengan terminasi jarak jauh
- ◆ Transit jarak jauh dengan terminasi jarak jauh
- ◆ Transit jarak jauh dengan terminasi lokal

Pada Gambar 4.11 diperlihatkan skema bisnis baru dengan menggunakan 2 stream, skema baru diberikan oleh TELKOM dengan memanfaatkan kategori layanan untuk wilayah lokal dan jarak jauh, sehingga bisa mengetahui dimana letak POI pada POC originasi dan POI pada POC terminasi.

No	Stream	Terminasi	Transit
1	Lokal	Lokal	Lokal
2	Jarak Jauh	Jarak Jauh	Jarak Jauh
		Lokal	
		Jarak Jauh	

Gambar 4.11 Skema bisnis baru 2 *stream*

- Pemberian harga *discount* untuk layanan transit sehingga tarif layanan transit lebih murah bila dibandingkan dengan tarif *direct*, jika harga tarif transit lebih murah maka para calon mitra akan tertarik dengan layanan transit bila dibandingkan dengan layanan *direct*. Mekanisme penerapan tarif transit bila dibandingkan dengan tarif *direct* diperlihatkan pada Gambar 4.12 sebagai berikut :



NO	Transit dan Terminasi				Total Transit + Terminasi	Total Direct
1	Lokal	69	Lokal	261	330	261
2	Lokal	69	Jarak Jauh	380	449	493
3	Jarak Jauh	295	Lokal	261	556	493
4	Jarak Jauh	295	Jarak Jauh	380	675	493

Gambar 4.12 Perbandingan harga *direct* dengan transit

#### 4.5.2 Meningkatkan kualitas layanan transit

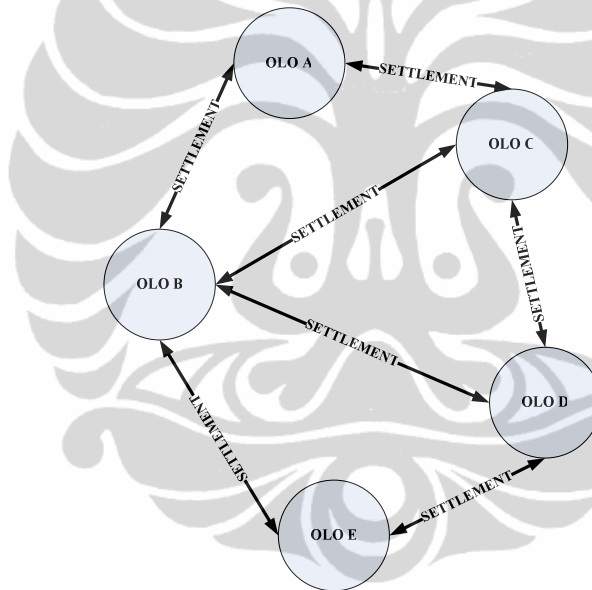
Untuk meningkatkan kualitas layanan interkoneksi transit maka dilakukan cara-cara sebagai berikut:

- Meningkatkan kapasitas daripada link interkoneksi agar trafik yang datang dari mitra transit dapat tersalurkan melalui link interkoneksi penyelenggara transit.
- Mengubah link interkoneksi dari teknologi gelombang radio menjadi fiber optik, seperti yang telah diketahui bahwa penggunaan fiber optik dapat meningkatkan kapasitas serta meningkatkan kualitas dari trafik yang dibawa menuju ke penyelenggara transit dan link interkoneksi mitra tujuan.
- Dengan meningkatkan kapasitas dan kualitas jaringan untuk link interkoneksi, maka penyelenggara transit akan mempunyai peluang sebagai *back up link* interkoneksi. Dalam hal ini apabila trafik yang digunakan mitra untuk melakukan interkoneksi sedang ada masalah, dapat dilewatkan melalui link interkoneksi penyelenggara transit.

#### 4.5.3 Value added layanan transit.

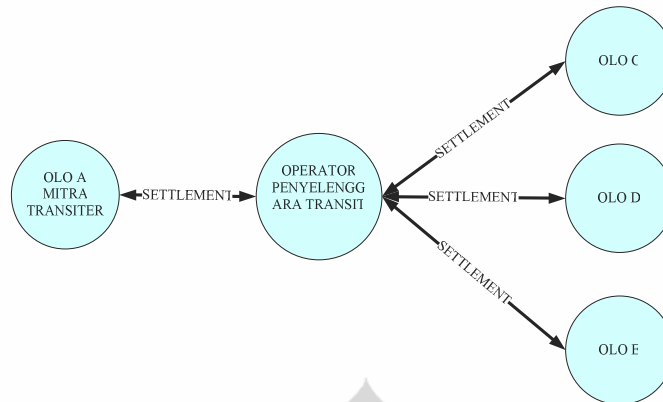
Value added layanan transit merupakan nilai tambah bagi para pengguna transit dengan tujuan agar para pengguna transit mendapatkan kepuasan bila menggunakan jasa layanan transit. Adapun value added untuk para pengguna layanan transit adalah sebagai berikut :

- Penyelesaian dispute dan settlement dengan Operator tujuan tidak perlu dilaksanakan antara Operator originasi dengan operator tujuan namun cukup dilaksanakan oleh Penyelenggara Transit dengan Operator tujuan. Mekanisme *settlement* trafik interkoneksi apabila hubungan interkoneksi dilakukan secara *direct* diperlihatkan pada Gambar 4.13 berikut ini :



Gambar 4.13 *Settlement* untuk panggilan direct connection

Sedangkan mekanisme *settlement* melalui operator penyelenggara transit akan lebih efektif bagi pengguna jasa transit dikarenakan hanya melakukan *settlement* dengan pihak operator penyelenggara transit saja, dan kemudian pihak penyelenggara transit akan melakukan *settlement* dengan operator tujuan pengguna jasa layanan interkoneksi transit. Mekanisme tersebut diperlihatkan pada Gambar 4.14 berikut ini :



Gambar 4.14 *Settlement* untuk pengguna transit

- Penyelesaian untuk PKS antar operator juga dilakukan melalui penyelenggara transit tidak perlu lagi melakukan PKS dengan OLO lain, cukup melalui TELKOM.
- Penyelesaian untuk POI maupun routing interkoneksi cukup melalui operator penyelenggara transit.

#### 4.5.4 Transformasi Teknologi

Melakukan transformasi teknologi merupakan strategi untuk mengantisipasi akan trend telekomunikasi di masa datang, perubahan akan teknologi yang lebih baik dari teknologi lama memang sudah menjadi suatu hal yang tidak bisa di tawar lagi. Perubahan teknologi dari menggunakan teknologi TDM (*Time Division Multiplexing*) menuju ke teknologi IP (*Internet Protocol*), disebabkan oleh faktor faktor penggerak konvergensi untuk menuju ke era konvergensi [24]. Adapun manfaat dengan melakukan transformasi teknologi adalah :

- Antar sentral gerbang jarak jauh maupun akan terpasang link interkoneksi berdasarkan ip sehingga akan mempengaruhi terhadap harga link interkoneksi, sehingga tarif transit bisa lebih murah bila dibandingkan dengan tarif *direct* saat ini.
- Efisiensi jaringan jika menggunakan teknologi IP.
- Kapasitas link dari teknologi IP yang besar bila dibandingkan dengan kapasitas link menggunakan E1.



#### 4.6 PERHITUNGAN BISNIS TRANSIT DENGAN SKEMA BARU

Dengan menggunakan 2 stream baru yaitu stream lokal dan jarak jauh seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.11 akan membuat perhitungan lebih efektif dan efisien untuk nilai produksi, *revenue*, serta asumsi dan *forecast* yang akan digunakan sebagai perencanaan bisnis ke depan. Berikut ini akan dijelaskan tentang skema bisnis baru untuk perhitungan pendapatan layanan transit TELKOM dengan mengambil asumsi pertumbuhan sektor telekomunikasi.

##### 4.6.1 Pendapatan jasa transit saat ini

Pendapatan jasa transit dengan kondisi saat ini dihitung dengan menggunakan 2 stream baru, sehingga dengan melakukan perhitungan dari kondisi pada tahun sebelumnya akan didapatkan perbandingan dalam perhitungan produksi dan pendapatan transit di tahun berikutnya dengan mengacu pada asumsi angka pertumbuhan. Adapun kondisi dan asumsi berdasarkan dengan data yang ada saat ini adalah sebagai berikut :

- Kondisi produksi transit saat ini di tahun 2008 adalah sebesar 3,1 milyar menit[17] dengan komposisi skema baru sebagai berikut
  - a. transit lokal sebesar 1,021 milyar menit = 32%
  - b. transit jarak jauh sebesar 2,144 milyar menit = 68%
- Formulasi pendapatan dari pada layanan transit interkoneksi adalah

$$A \times B = C \tag{4.1}$$

Dimana:

A = adalah tarif interkoneksi

B = Produksi transit

C = pendapatan

Maka untuk menaikkan  $C$  atau pendapatan dapat dilakukan 2 strategi dengan kondisi yang berbeda, adapun strategi tersebut adalah sebagai berikut;

1. kondisi dimana untuk mendapatkan  $A \times B' = C' > A \times B = C$ , maka  $A$  tetap dan  $B$  berubah naik sehingga menghasilkan  $C' > C$ .
2. kondisi dimana untuk mendapatkan  $A' \times B' = C' > A \times B = C$  maka  $A$  cenderung turun dan  $B$  cenderung naik sehingga akan menghasilkan  $C' > C$ .

Dengan catatan bahwa strategi yang digunakan adalah meningkatkan revenue, dengan kondisi tarif transit lebih mahal daripada tarif *direct*. Sehingga diperlukan strategi bagaimana membuat tarif transit lebih murah dan menarik dibanding dengan tarif *direct*, tetapi *revenue* tetap naik.

- Dengan komposisi 2 *stream* maka untuk tarif interkoneksi komposisi *stream* jarak jauh sebesar 529 rupiah, dan untuk tarif interkoneksi lokal sebesar 330 rupiah.
- Sehingga untuk memperoleh pendapatan bersih interkoneksi layanan transit adalah mendapatkan net rate dari produksi total transit, dimana net rate produksi transit adalah  $(32\% * 69) + (68\% * 295) = 223$ . maka total net layanan interkoneksi adalah total produksi \* net rate transit, didapatkan sebesar 704 milyar (rupiah).
- Untuk beban *revenue* dari transit maka *revenue* dikurang net = 766 milyar (rupiah).
- Jika Bakrie Telecom mendapatkan ijin untuk menyelenggarakan jasa jaringan tetap jarak jauh maka akan mengkoreksi 4% dari produksi transit tahun 2008 [17].
- Tarif interkoneksi *cost based* tidak mengalami perubahan.

#### 4.6.2 Rencana Pendapatan Jasa Transit.

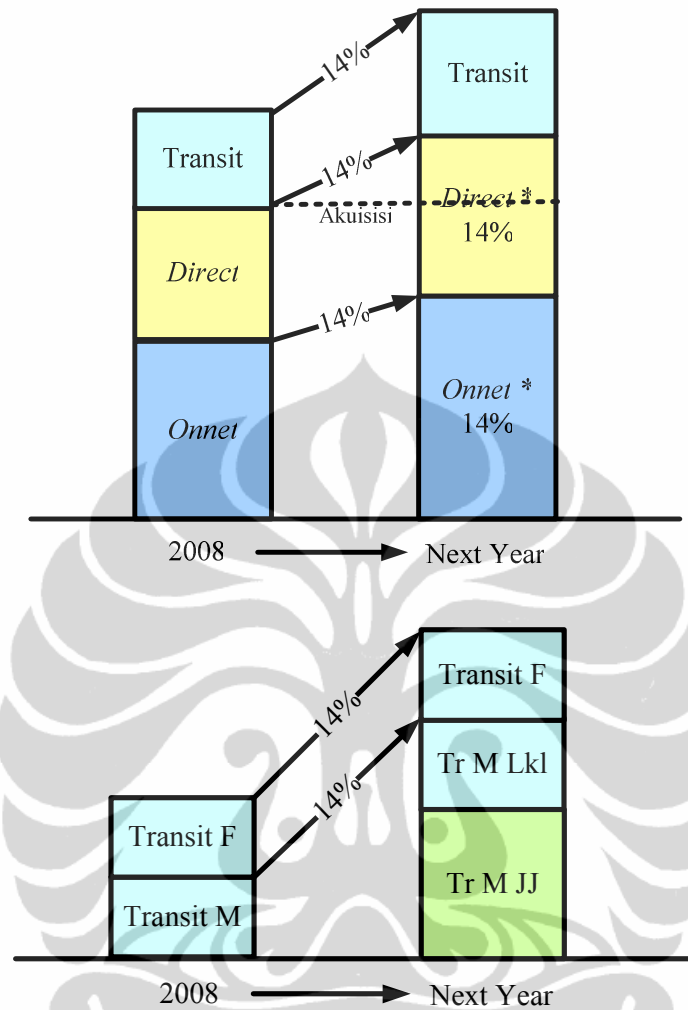
Rencana pendapatan jasa transit merupakan rencana dengan menggunakan asumsi yang dipergunakan untuk melakukan perhitungan pendapatan jasa layanan transit pada tahun berikutnya. Hal ini disebabkan pertumbuhan akan layanan telekomunikasi khususnya di Indonesia terus mengalami pertumbuhan. Seperti yang digambarkan pada Gambar 4.6 dengan *growth rate* sebesar 13,7 %. Dengan *rate* tersebut maka dapat dilakukan perhitungan untuk mendapatkan rencana pendapatan transit. Adapun kondisi dengan asumsi akan dijelaskan sebagai berikut :

- Asumsi Pertumbuhan Trend telekomunikasi dari data penelitian yang menyatakan pertumbuhan sebesar 13,7 % dibulatkan menjadi 14%.
- Tidak ada perubahan pada tarif interkoneksi *cost based*.
- Produksi tahun 2008 untuk panggilan *direct* ke TELKOM dari OLO lain adalah sebesar 1,086 milyar menit [17].

Untuk memperoleh besarnya produksi dari transit selain daripada angka pertumbuhan telekomunikasi setiap tahunnya maka dapat dilakukan dengan cara

- a. Pertumbuhan produksi transit sebesar 14%
- b. Mengakuisisi dari porsi layanan *direct* jarak jauh dan *onnet* jarak jauh.

Seperti diilustrasikan pada Gambar 4.15 sebagai berikut:



Gambar 4.15 Rencana pendapatan transit

- Pertumbuhan industri

Untuk pertumbuhan produksi transit diasumsikan sebesar 14 %, tarif cost based tidak mengalami perubahan, dan komposisi transit sama dengan komposisi di tahun 2008 maka akan terjadi kenaikan produksi transit menjadi 3,609 milyar menit dan perolehan *revenue gross* sebesar 1,678 Trilyun rupiah. Sehingga komposisi *net rate* dan komposisi produksi sama dengan kondisi *existing* tahun 2008 yaitu 223 (rupiah), maka didapatkan *net revenue* sebesar 804,8 milyar rupiah , selaras dengan peningkatan sebesar 14%.

- Akuisisi panggilan *direct* jarak jauh

Untuk menambah besarnya pendapatan yang didapat, maka dilakukan dengan cara mengakuisisi panggilan dari komposisi proporsi panggilan yang ada, yaitu panggilan *direct* dan *Onnet*. Dari data produksi diketahui bahwa untuk panggilan *direct* dari OLO untuk melakukan panggilan ke TELKOM adalah sebesar 1,086 milyar (menit), dengan pertumbuhan industri sebesar 14%, menjadi 1,239 milyar (menit). Untuk memperbesar jumlah produksi dari trend produksi transit sebesar 14%, maka diperlukan akuisisi dari panggilan *direct* untuk dijadikan sebagai panggilan transit, sehingga apabila diakuisisi sebesar 30% dengan asumsi bahwa OLO melakukan efisiensi perusahaan akibat krisis global. Sehingga akuisisi 30% produksi panggilan *direct* 14% akan terjadi kenaikan produksi transit menjadi 3,980 milyar (menit). Dengan akuisisi *direct* menjadi panggilan transit akan didapatkan penghasilan dari transit sebesar 913,4 milyar rupiah menggunakan *net rate* transit menjadi 229 rupiah, komposisi 29 % transit lokal dan 71% transit jarak jauh. Sedangkan untuk *revenue gross* didapatkan 1,851 trilyun (rupiah). Akuisisi *direct* sebesar 30% akan memberi kenaikan *revenue* sebesar 10% dari *revenue* pertumbuhan industri transit 14%.

#### **4.6.3 Faktor koreksi pendapatan jasa transit**

Dari hasil perhitungan rencana pendapatan untuk jasa transit terdapat faktor faktor yang akan mengkoreksi pendapatan dari jasa layanan transit. Adapun faktor koreksi bagi pendapatan jasa transit adalah faktor koreksi positif dan faktor koreksi negatif yang akan dijelaskan berikut ini :

- Faktor koreksi positif.

Faktor koreksi positif merupakan faktor yang mempengaruhi pendapatan industri secara positif sehingga dapat meningkatkan *revenue*. Adapun faktor faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan industri telekomunikasi di Indonesia yang selaras tumbuh, menyebabkan pertumbuhan produksi dan *revenue* untuk layanan transit, seperti yang telah disebutkan berdasarkan penelitian di Indonesia

mempunyai tingkat pertumbuhan sebesar 14% menghasilkan 1,678 Trilyun rupiah pada tahun berikutnya.

2. Akuisisi panggilan melalui sambungan *direct* baik untuk panggilan onnet maupun offnet merupakan perluasan pasar bagi industri transit, dengan melakukan perluasan pasar, akan ikut meningkatkan pertumbuhan *revenue* layanan transit. Akuisisi 30% panggilan *direct* akan meningkatkan *revenue* sebesar 10% *revenue* transit.
3. Kecenderungan untuk mempertahankan panggilan lokal, dibanding dengan panggilan jarak jauh yang selalu mengalami perubahan, menyebabkan pemakai jasa panggilan lokal akan selalu loyal dengan panggilan lokal dan panggilan lokal mengalami kelebihan trafik lokal dan cenderung mengalihkan trafik nya melalui transit TELKOM.

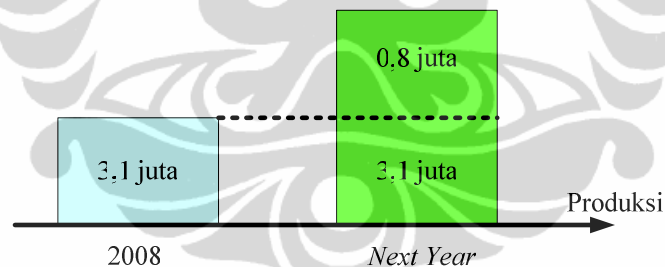
- Faktor koreksi negatif

Faktor koreksi negatif merupakan faktor yang mempengaruhi pendapatan industri secara negatif sehingga dapat menurunkan *revenue*. Adapun faktor faktor tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Rate* transit yang semakin turun disebabkan oleh pemberian harga diskon agar tarif transit lebih menarik dari tarif *direct* menyebabkan *revenue* akan mengalami penurunan, meskipun produksi transit mengalami peningkatan. Seperti yang diperlihatkan pada Gambar 4.12 memungkinkan tarif transit menjadi menarik bila dibandingkan dengan tarif *direct* bila tarif transit diberikan harga diskon. Harga diskon yang diberikan untuk tarif *rate* transit jarak jauh sebesar 529 rupiah sampai dengan 20%, menjadi 423 rupiah. Sehingga tarif diskon transit jarak jauh akan menarik bila dibandingkan dengan tarif *direct* untuk layanan terminasi *mobile* sebesar 493 rupiah dan pendapatan *revenue* sebesar 1,576 trilyun rupiah naik sebesar 7% dari *revenue* tahun 2008.. Jika terus melakukan diskon terhadap tarif transit maka *revenue* dan potensi mendapatkan *margin* dari bisnis transit akan semakin turun.
2. Hadirnya pemain baru dalam penyelenggaraan jaringan tetap jarak jauh seperti Bakrie Telecom akan mengkoreksi pendapatan dan produksi transit

hingga 4% dari kondisi di tahun 2008 hingga implementasi penuh penggunaan lisensi penyelenggaraan sambungan langsung jarak jauh.

3. Tarif terminasi yang mengalami perubahan dengan kecenderungan penurunan tarif menyebabkan tarif transit kembali menjadi lebih mahal dibandingkan tarif *direct*.
4. Tarif sewa jaringan menjadi faktor koreksi negatif bagi pendapatan transit, karena tarif sewa jaringan yang di tawarkan seperti terlihat pada Gambar 4.10 menawarkan link sewa jaringan untuk menjalankan strategi yang telah disebutkan. Untuk tarif dengan zona lokal dan kecepatan 2 Mbits/s adalah sebesar 2,45 juta (rupiah). Jika asumsi produksi penggunaan sebesar 300 ribu dalam sebulan, maka dalam setahun akan membutuhkan biaya sebesar 29,4 juta rupiah untuk biaya sewa jaringan 1E1 link lokal. Sedangkan untuk kebutuhan dengan pertumbuhan 14% dengan kenaikan produksi dan akuisisi menjadi sebesar 3,9 milyar menit. Maka untuk menghitung kebutuhan daripada sewa link interkoneksi diperlihatkan pada Gambar 4.16 sebagai berikut :



Gambar 4.16 Proporsi trafik untuk sewa jaringan bagi transit

Dari jumlah produksi transit untuk tahun berikutnya, maka didapatkan kebutuhan akan trafik sebesar 0,8 milyar menit per tahun atau 67 juta menit per bulan yang harus dipersiapkan sebagai trafik layanan bagi pengguna transit. Sehingga kebutuhan akan E1 adalah 67 juta dibagi asumsi penggunaan sebesar 300 ribu menit perbulan, didapatkan kebutuhan E1 sebesar 220 E1 untuk satu sisi link interkoneksi, untuk 2 sisi link interkoneksi

dibutuhkan sebesar 440 E1. Total yang harus dipergunakan untuk melayani pelanggan transit adalah sebesar 1,078 milyar rupiah.

