BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Tinjauan Terhadap Objek Studi

Objek studi dalam penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) dan lebih tepatnya lagi pada Divisi Carrier & Interconnection Service. (Divisi CIS). TELKOM merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang bergerak dalam penyelenggara jaringan dan jasa telekomunikasi.

Secara korporasi, TELKOM memilik visi dan misi sebagai berikut :

a) Visi TELKOM :

"To become a leading InfoCom player in the region"

Dimana TELKOM berkeinginan menjadi perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan berlanjut ke Asia Pasifik.

b) Misi TELKOM :

1) TELKOM mempunyai misi memberikan Layanan "*One Stop Infocom*" dimana Pelanggan dijamin akan mendapatkan layanan terbaik berupa kemudahan, produk berkualitas serta harga yang kompetitif.

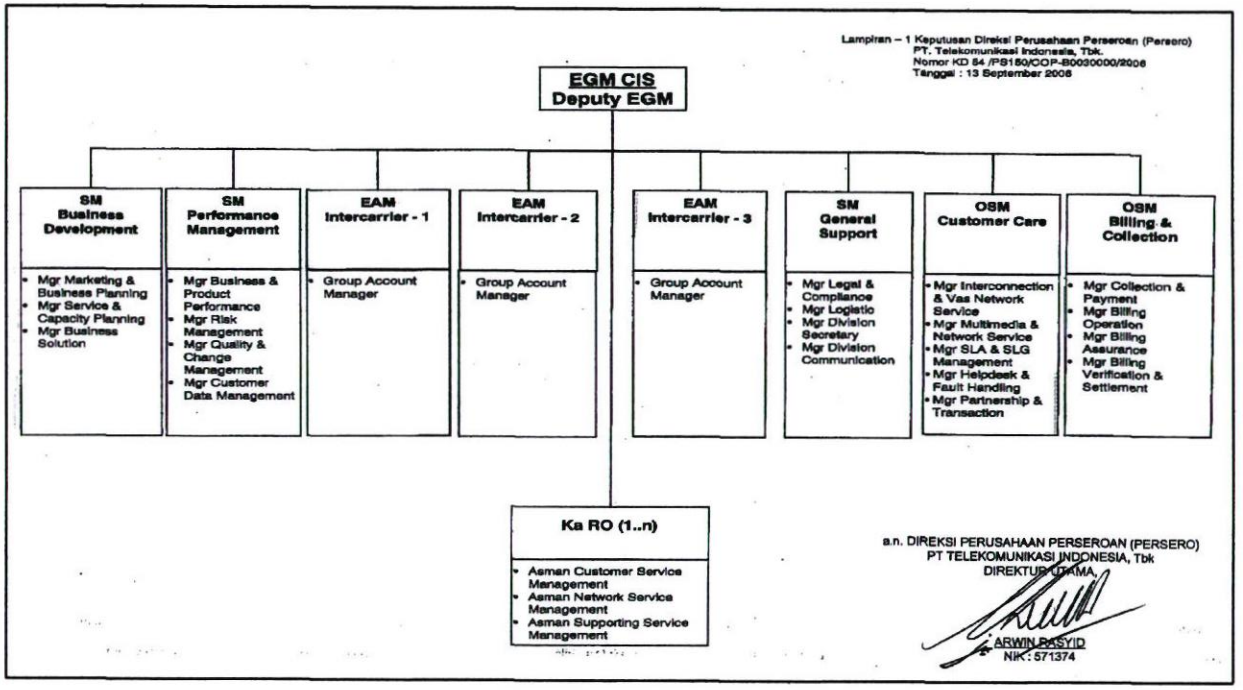
2) TELKOM akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalisasikan penggunaan sumber daya manusia yang unggul, teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara strategis.

Untuk mendukung kegiatan operasionalnya maka TELKOM telah membentuk beberapa Divisi, Center, Anak Perusahaan dan Yayasan. Salah satu divisi dimaksud adalah Divisi Carrier and Interconnection Service, selanjutnya disebut Divisi CIS yang dibentuk berdasarkan Keputusan Direksi TELKOM No: KD.54/PS150/COP-B0030000/2006.

Divisi CIS adalah unit organisasi TELKOM yang diperankan sebagai unit operasi dengan fokus pada penyelenggaraan fungsi *delivery* untuk produk *intercarrier traffic, intercarrier network service, intercarrier value added service* dan *multimedia service*, kepada *customer* segmen OLO

Wilayah kerja Divisi CIS meliputi seluruh Indonesia, dengan Kantor Divisi berlokasi di Jakarta dan 8 Representative Office CIS yang berlokasi di Medan, Palembang, Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Balikpapan dan Makassar yang dibentuk untuk mendukung opersionalisasi Divisi CIS di daerah. Adapun struktur organisasi Divisi CIS adalah sebagaimana diperlihatkan dalam Gambar-1.1 dibawah ini

Gambar-1.1
Struktur Organisasi Divisi CIS



Sumber: PT. TELKOM KD.54/PS150/COP-B0030000/2006

1.2 Latar Belakang Masalah

Industri telekomunikasi di Indonesia dalam beberapa tahun belakangan ini telah mengalami kemajuan yang cukup pesat, dimana telah bermunculan beberapa operator telekomunikasi pendatang baru yang semakin meramaikan kompetisi di industri ini. Oleh karena itu pemerintah memandang perlu untuk membuat peraturan yang mengatur mengenai penyediaan dan pelayanan interkoneksi - sering juga disebut sebagai pelayanan *intercarrier* - antar operator telekomunikasi guna memberikan jaminan kepada Pengguna dari salah satu operator telekomunikasi untuk dapat berkomunikasi dengan Pengguna lain dari operator telekomunikasi yang berbeda. Peraturan dimaksud telah dituangkan dalam bentuk Peraturan Menteri Komunikasi dan Informasi (PERMENKOMINFO) Nomor: 08/Per/M.KOMINFO/02/2006 (selanjutnya disebut PERMEN 8 tahun 2006) tentang interkoneksi yang ditetapkan pada tanggal 8 Pebuari 2006 dan berlaku sejak tanggal 1 Januari 2007.

Melalui PERMEN 8 tahun 2006 ini setiap operator telekomunikasi diwajibkan untuk memberikan jaminan akses interkoneksi bagi seluruh Pengguna secara transparan dan memiliki akuntabilitas tinggi. Dengan diberlakukannya PERMEN 8 tahun 2006 ini, maka beberapa karakteristik dalam industri telekomunikasi khususnya pada *intercarrier business* telah mengalami perubahan. Daftar perubahan karakteristik *intercarrier business* pada industri telekomunikasi di Indonesia sebelum dan seduah PERMEN 8 tahun 2006 dapat dilihat pada Table-1.1.

Tabel-1.1
Perubahan Karakteristik Bisnis Interkoneksi di Indonesia
Sebelum dan Sesudah PERMEN 8 Tahun 2006

Topik	Sebelum PERMEN-8	Sesudah PERMEN-8
Jaminan Kepastian	• Interkoneksi dilaksanakan jika ada kesepakatan. • Penyelenggara jaringan telekomunikasi tidak memiliki kewajiban menyediakan layanan interkoneksi.	• Interkoneksi wajib dilaksanakan untuk memberikan jaminan kepada pengguna agar dapat mengakses jasa telekomunikasi. • Penyelenggara jaringan telekomunikasi wajib menyediakan layanan interkoneksi
Transparansi	• Layanan interkoneksi disediakan berdasarkan kesepakatan (PKS) antara 2 penyelenggara. • Jenis layanan dan biaya interkoneksi hanya tercantum dalam PKS. • PKS tidak dipublikasikan • Publik tidak dapat memberi masukan atas PKS • Tidak ada sistem antrian. • Tidak ada badan yang mengawasi operasional bisnis interkoneksi	• Layanan interkoneksi disediakan secara transparan dan tidak diskriminatif • Jenis layanan dan biaya interkoneksi wajib dicantumkan dalam DPI • DPI wajib dipublikasikan • Publik dapat memberikan masukan atas DPI • Menggunakan sistem antrian dimana pencari akses yang pertama meminta layanan interkoneksi akan dilayanani terlebih dahulu. • BRTI selaku badan yang bertugas mengawasi pelaksanaan operasional binis interkoneksi.
Akuntabilitas	• Biaya interkoneksi ditentukan berdasarkan formula revenue sharing. • Formula revenue sharing bersifat ekslusif.	• Biaya interkoneksi ditentukan berdasarkan formula cost-based. • BRTI berhak menentukan kelayakan ekonomis dari formula cost-based yang digunakan

Sumber: Dirangkum dari PERMEN 8 tahun 2006

Guna mentaati PERMEN 8 tahun 2006 dimaksud serta menangkap peluang bisnis dari peningkatan kebutuhan layanan *intercarrier* akibat bermunculannya operator telekomunikasi baru di Indonesia, maka TELKOM sebagai opertor telekomunikasi penyelenggara jaringan melalui Divisi CIS selaku *Delivery Channel* TELKOM, telah menyediakan pelayanan kepada mitra operator telekomunikasi lain yang telah memiliki lisensi dari pemerintah - sering juga disebut sebagai "*Other Licensed Operator*" dan selanjutnya disebut OLO - untuk memanfaatkan/ menggunakan jaringan, infrastruktur dan fasilitas telekomunikasi miliki TELKOM, baik untuk. keperluan interkoneksi dengan jaringan TELKOM maupun untuk keperluan internal OLO itu sendiri. Pelayanan ini telah dikemas dan diberi nama Layanan *Intercarrier* yang terdiri dari :

a) Layanan *Intercarrier Traffic*
b) Layanan *Intercarrier Network Service* serta
c) Layanan *Intercarrier Value Added Service*
d) Layanan *Intercarrier Multimedia Service.*

Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Sulasbi selaku Operation Senior Manager (OSM) Customer Care Divisi CIS kepada peneliti, bahwa bentuk relationship antara TELKOM dengan OLO mempunyai 4 (empat) karakteristik utama yaitu :

a) OLO Sebagai Pelanggaan TELKOM - Divisi CIS
   Menggunakan/ memanfaatkan layanan intercarrier (biasanya hanya terbatas pada Layanan *Intercarrier Network Service* dan Layanan *Intercarrier Multimedia Service*) untuk keperluan di internal OLO itu

sendiri. OLO dengan karakteristik ini merupakan kontributor pendapatan bagi TELKOM.

b) OLO Sebagai Partner Bisnis TELKOM

Penyelenggara jaringan dan atau jasa telekomunikasi seperti Indosat, Excelcomindo, Sampoerna Telekomunikasi Indonesia, HCPT dan sebagainya yang seperti halnya TELKOM sama-sama memiliki *Customer Based* adalah merupakan partner bisnis TELKOM (*business to business*) yang sama-sama memiliki kepentingan dalam menumbuhkan dan membangkitkan trafik interkoneksi. Dengan bertumbuhnya trafik interkoneksi ini maka baik TELKOM maupun OLO dimaksud sama-sama akan memperoleh tambahan *revenue.*

c) OLO Sebagai Pesaing TELKOM

OLO yang termasuk dalam kategori ini adalah OLO penyelenggara jaringan dan atau jasa telekomunikasi seperti Indosat, Excelcomindo, Sampoerna Telekomunikasi Indonesia, HCPT dan sebagainya adalah juga merupakan pesaing TELKOM dalam *retail business*, dimana baik TELKOM maupun OLO dimaksud sama-sama berkompetisi untuk memperbesar *Customer Based* masing-masing dengan merebut sebesar mungkin pangsa pasar telekomunikasi (*retail*) yang ada di Indonesia. Disamping itu Indosat dan Excelcomindo sebagai penyelenggara jaringan telekomunikasi adalah pesaing langsung bagi Divisi CIS karena sama-sama bermain di bisnis penyediaan jaringan interkoneksi transit, serta infrastruktur dan fasilitas telekomunikasi.

d) OLO Sebagai Anak Perusahaan / Asosiasi TELKOM

Beberapa OLO seperti Telkomsel, Citra Sari Makmur, Metra dan sebagainya yang merupakan anak perusahaan/ asosiasi TELKOM, yang diharapakan dapat memberikan kontribusi revenue yang maksimal kepada TELKOM, tentunya membutuhkan dukungan/ sinergi dari Divisi CIS dalam kegiatan bisnis mereka. Namun demikian Divisi CIS dalam memberikan pelayanan kepada OLO dimaksud juga harus tetap mempertimbangkan aspek profitabilitas dan harus *comply* terhadap setiap undang-undang maupun peraturan yang berlaku.

Adapun *Mapping* OLO yang menjadi *customer* Divisi CIS dapat dilihat pada Tabel-1.2, sedangkan daftar lengkap OLO dapat dilihat pada Lampiran.

Tabel-1.2
Mapping OLO dan Penggunaan Layanan Intercarrier

Produk/Layanan	Sub Produk/ Layanan	Pelanggan /OLO
Intercarrier Traffic		Telkomsel, Indosat, Excelcomindo, Bakrie Telekom, BBT, Komselindo, Metrosel, Telesera, PSN, HCPT, Natrindo, STI dan Primasel
Intercarrier Network Service		Seluruh OLO yang disebutkan diatas ditambah OLO penyelenggara jasa *Value Added Service*, *Multimedia Service*, *Satellite*, dan *Closed User Group*.
Intercarrier Value Added Service dan *Multimedia Service*	*Value Added Service*	Penyelenggara Calling Card: Gratika, Indokart, Transperdana, Moratel, Metra, Primenet, Jasnita, dll Penyelenggara Premium Call: Alfacom, Asia Perkasa Raya, Global Info Sejahtera, dll Penyelenggara Call Center : Prolindo, Infomedia, Jasnita, dll
	Multimedia Service	Penyelenggara ITKP : Atlasat, Gaharu, Indosat, Primedia, Jasnita, Mobicom, sistelindo, dll Penyelenggara ISP: Inosat Mega Media, Khasanah Timur Indonesia, Cyberindo Aditama, dll
	Satellite	Lintasarta, Citra Sari Makmur, Primacom, Patrakom, dll
	Closed User Group	Circlecom, Sistelindo, Lintasarta, Citra Sari Makmur, Tangara, Asiakomnet, AMB

Sumber: PT. TELKOM – Divisi CIS Laporan Bulan Desember 2008

Berikut adalah produk-produk OLO yang secara langsung bersaing dengan Layanan *Intercarrier* yang disediakan Divisi CIS:

Tabel-1.3
Daftar Produk OLO Sebagai Pesaing Langsung Produk Divisi CIS

No	Nama OLO	Produk yang bersaing langsung dengan produk Divisi CIS
1	Indosat	▪ Penyaluran tarfik interkoneksi transit ▪ Sewa infrastruktur telekomunikasi (transmisi fiber optic, microwave, dan satelit) ▪ Sewa fasilitas telekomunikasi
2	Excelcomindo	▪ Peyaluran tarfik interkoneksi transit ▪ Sewa infrastruktur telekomunikasi (transmisi fiber optic dan microwave) ▪ Sewa fasilitas telekomunikasi
3	Indonesia Comnet Plus	▪ Sewa infrastruktur telekomunikasi (transmisi fiber optic dan transmisi via jaringan listrik tegangan tinggi)

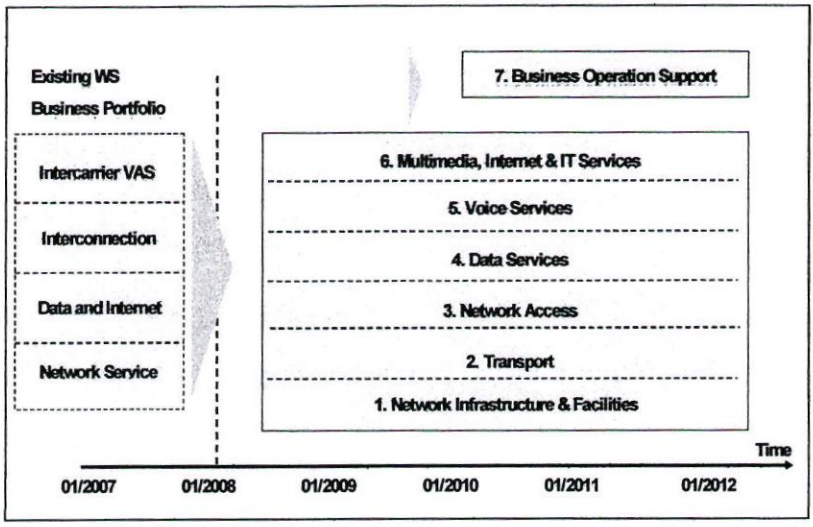
Sumber : Business Plan Divisi CIS 2008-2010

Dalam rangka mengelola hubungannya dengan OLO, maka Divisi CIS telah menerapkan beberapa fungsi *Customer Relationship Magement* (CRM). Sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Direksi TELKOM No: KD.54/PS150/COP-B0030000/2006, fungsi-fungsi CRM yang dikelola oleh Divisi CIS meliputi *customer interface management, marketing fulfillment response, selling, order handling, problem handling, customer Qos/SLA management, billing & collection management, retention & loyalty dan CRM support & readiness*. Di samping itu TELKOM melalui Keputusan Direktur Enterprise dan Wholesale No: KR.07/YN000/COO-B0023000/2008 telah memberikan panduan mengenai penyelenggaraan *customer* relationship management khusus untuk *high end market*.

Namun demikian fungsi-fungsi CRM yang saat ini dilaksanakan oleh Divisi CIS masih bersifat parsial atau belum terintegrasi karena Divisi CIS hingga saat ini belum memiliki sebuah system CRM yang dapat mengintegrasikan semua fungsi-fungsi CRM dimaksud. Hal ini tentunya akan menyulitkan Divisi CIS dalam mengelola dan mengoptimalkan hubungannya dengan OLO.

Dalam rangka mengoptimalkan keunggulan strategisnya maka Divisi CIS saat ini sedang mempersiapkan strategi bisnis baru, berupa pengembangan *business portfolio* dari *intercarrier business* menjadi *wholesale business* "*GO WHOLESALE*". Mulai tahun 2009 portpolio bisnis yang ada saat ini akan dikembangkan menjadi 7 (tujuh) *portfolio* bisnis sebagaimana ditunjukkan pada Gambar-1.2 berikut ini.

Gambar-1.2
Rencana Pengembangan *Portfolio* Bisnis Divisi CIS



Sumber: Materi presentasi Detecon (2008)

Salah satu rekomendasi yang diberikan Detecon agar Divisi CIS dapat menjalankan *wholesale business* dengan baik adalah " Divisi CIS agar segera mendifiniskan dan mengimplementasikan *Wholesale CRM Strategy*".

Mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas maka kebutuhan akan sebuah sistem CRM di Divisi CIS dirasakan sudah sangat mendesak. Divisi CIS harus dapat mengelola hubungannya dengan OLO sebaik mungkin sehingga dapat menjadi salah satu keunggulan strategis bagi Divisi CIS dalam bersaing di industri telekomunikasi khususnya pada *intercarrier business*.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas maka peneliti menetapkan beberapa pertanyaan yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

a) Model CRM yang bagaimana yang dibutuhkan Divisi CIS ?

b) Apa saja pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal yang dihadapi Divisi CIS dalam mengembangkan CRM ?

c) Bagaimana kesiapan Divisi CIS dalam mengimplementasikan CRM ?

d) Bagaimana formulasi strategi yang tepat bagi Divisi CIS dalam mengembangkan CRM ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

a) Mengidentifikasi bentuk CRM yang dibutuhkan di Divisi CIS.

b) Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan CRM di Divisi CIS.

c) Mengidentifikasi kesiapan internal Divisi CIS dalam mengimplementasikan CRM.

d) Memformulasikan strategi pengembangan CRM yang tepat bagi Divisi CIS.

1.5 Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap semoga penelitian ini berguna sebagai :

a) Bahan masukan bagi TELKOM khususnya Divisi CIS dalam mengembangkan CRM di Divisi CIS maupun unit-unit lain di TELKOM yang terkait dengan pelayanan kepada OLO.

b) Rujukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dan temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah keilmuan bidang *Customer Relationship Management.*

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian ini akan mengidentifikasi kebutuhan CRM, faktor-faktor eksternal, dan faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi formulasi strategi pengembangan CRM di Divisi CIS. Namun untuk lebih menfokuskan

penelitian serta mempertimbangkan waktu dan biaya yang tersedia maka peneliti membuat pembatasan penelitian sebagai berikut :

a) Indentifikasi kebutuhan CRM dilakukan dengan mengidentifikasi Visi dan Misi Divisi CIS dalam mengimplementasikan CRM serta bentuk *CRM Busines Cycle* yang tepat bagi Divisi CIS.

b) Faktor eksternal yang diteliti meliputi :
   1) Lingkungan makro terkait politik (regulasi), ekonomi, sosial dan teknologi.
   2) Lingkungan industri terkait daya tarik dan daya saing *intercarrier business.*

c) Faktor internal yang diteliti meliputi :
   1) *Tangible Resources* terkait financial, physical, organization dan *technology.*
   2) *Intangible Resources* terkait *human resources* dan *reputation.*

Agar penelitian ini lebih sempurna maka sebaiknya melibatkan pihak eksternal (OLO dan Regulator) sebagai responden untuk menganalisa ekspektasi dan harapan mereka terkait implementasi Sistem CRM Divisi CIS, namun karena keterbatasan waktu dan biaya maka penelitian ini dilakukan terbatas hanya di lingkungan Divisi CIS saja.