

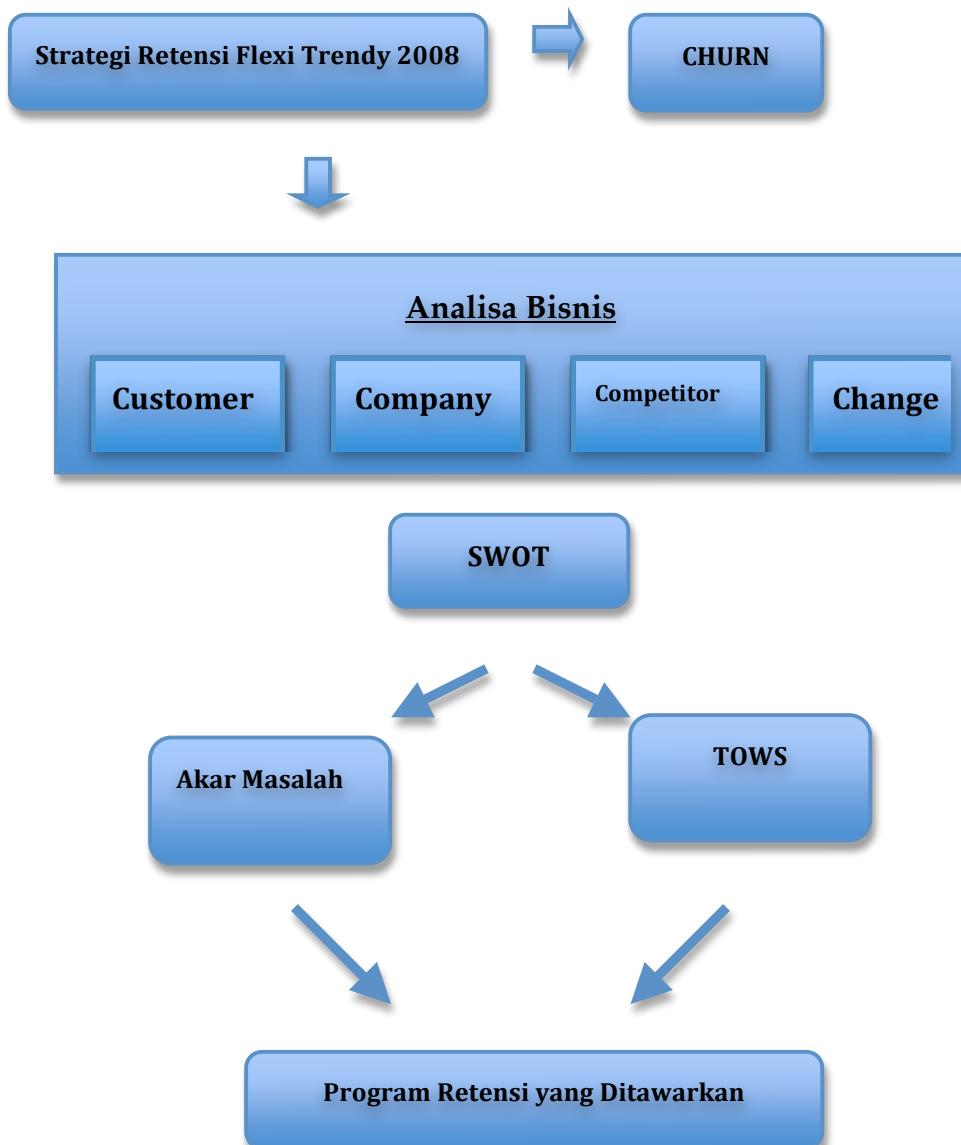
BAB 2

EKSPLORASI ISU BISNIS

2.1 Conceptual Framework

"Customers want the best product at the best price for them and want to be treated well in the process of buying and owning the product."
(John McKean)

Dasar pemikiran konseptual proyek akhir ini digambarkan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 *Conceptual Framework*

Di dalam bab ini, akan dijabarkan mengenai empat elemen antara lain *customer*, *company*, *competitor*, dan *change* yang nantinya dapat menunjang analisa dari SWOT analysis guna menemukan akar masalah dan merumuskan strategi retensi yang diharapkan dapat mengatasi masalah yang dihadapi Flexi Trendy.

Analisa *customer* sebagai individu yang berpotensial untuk *churn* biasanya diawali dengan mengetahui kebiasaan atau *usage* dalam kesehariannya mengkonsumsi sebuah produk. Setelah mengetahui kebiasaan pelanggan terhadap Flexi Trendy, maka berdasarkan survei, dapat diketahui sejauh manakah kepuasan pelanggan tersebut. Tingkat kepuasan biasanya merupakan awal dari loyalitas maupun berpindahnya pelanggan. Pelanggan yang puas bahkan sangat puas, cenderung bersikap loyal dan meningkatkan *purchase behavior*-nya. Sebaliknya, pelanggan yang tidak puas akan berpindah atau *churn*. Namun, adapula kondisi dimana pelanggan tidak puas, namun tetap bertahan menggunakan produk tertentu. Hal ini seperti ini dapat disebabkan karena beberapa hal, seperti kontrak kerja sama dan sebagainya. *Churn* disebabkan karena adanya *gap* antara ekspektasi dan persepsi yang terjadi. Strategi retensi yang baik diharapkan dapat menciptakan kepuasan, loyalitas, dan menghasilkan profit bagi perusahaan.

Analisa selanjutnya, diikuti dengan analisa perusahaan dan pesaing berupa strategi retensi apa saja yang telah dijalankan selama tahun 2008. *Marketing Mix* dalam bab ini akan disajikan sebagai data pembanding antara Flexi Trendy dan pesaingnya. *Industry analysis* dengan *Porter Five Forces* dilakukan guna mengetahui sejauh manakah kapabilitas perusahaan di lingkungan eksternalnya. Situasi ekonomi, politik, teknologi dan sosial di Indonesia saat itu (2008), juga dibahas dengan asumsi sebagai faktor yang dapat mempengaruhi jenis persaingan dan keputusan strategi Flexi Trendy.

Perumusan SWOT nantinya, akan dijadikan sebagai acuan untuk mengetahui dan menganalisis akar masalah dari gejala perpindahan pelanggan (*churn*) Flexi Trendy ke para pesaingnya. Sehingga akan dapat diketahui strategi apa saja yang sekiranya dapat diusulkan kepada perusahaan agar dapat mengatasi masalah perpindahan pelanggan pada Flexi Trendy.

2.2 Analisa Situasi Bisnis

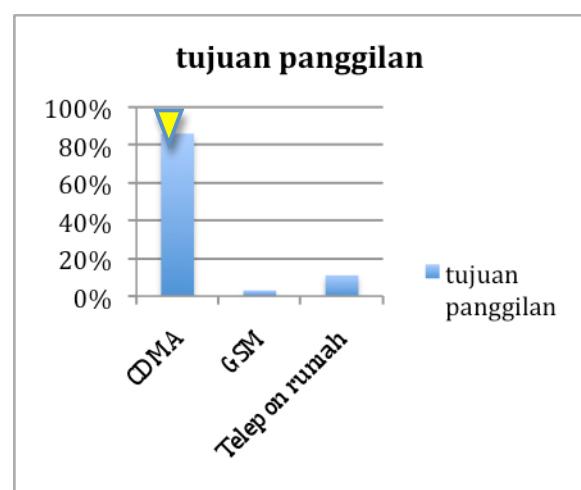
Dalam melakukan analisa situasi bisnis akan digunakan metode aspek 4C yang membahas *Customer*, *Company*, *Competitor*, dan *Change*.

2.2.1 Customer

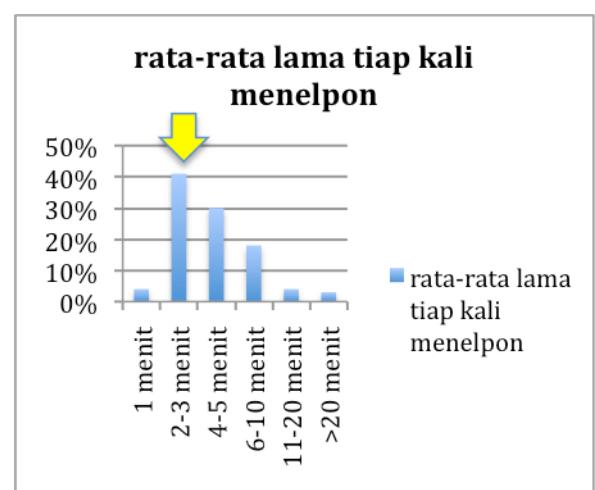
Dengan jumlah total pelanggan sebanyak 12 juta di akhir tahun 2008, Flexi Trendy menghadapi kendala berupa tingginya tingkat perpindahan pelanggan, yaitu sebesar 11.02%. Sebagai pemain terbesar di pasar CDMA Indonesia, Flexi Trendy harus mampu bersaing ketat dengan cara lebih memahami pelanggannya dari segi karakter, ekspektasi, hingga tingkat kepuasan mereka terhadap produk Flexi Trendy.

2.2.1.1 Usage

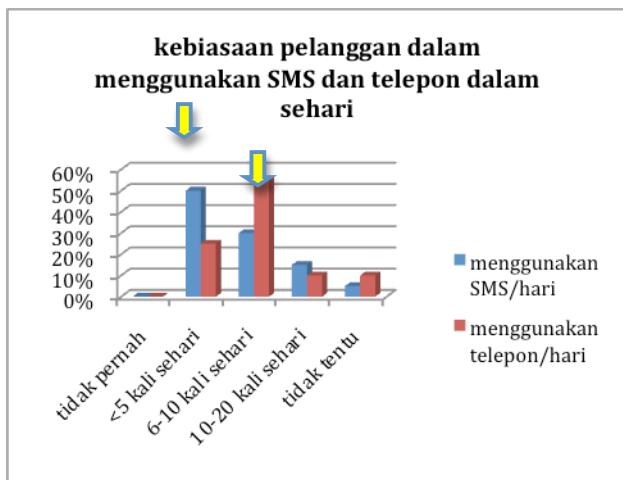
Sebagai pemain terbesar di pasar CDMA, Flexi Trendy hingga awal Januari 2009 silam, berhasil meraup pelanggan sebanyak 12 juta orang. Dari hasil survei (*exploratory*) yang dilakukan terhadap 10 orang, pada umumnya perilaku penggunaan CDMA sehari-harinya dapat digambarkan seperti berikut:



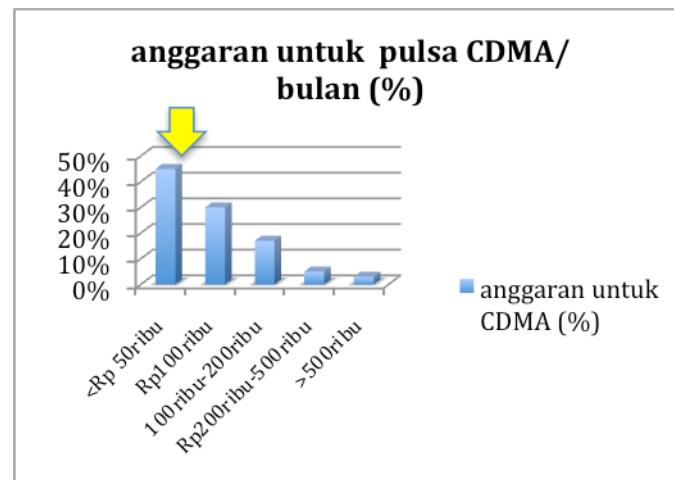
Gambar 2.2 (a)



Gambar 2.2 (b)



Gambar 2.2 (c)



Gambar 2.2 (d)

Gambar 2.2 Usage Behavior Dari Pelanggan Flexi Trendy

Untuk CDMA, pelanggan biasanya melakukan panggilan sebanyak 6-10 kali dalam sehari (53%). Hal ini disebabkan karena tarif yang murah bahkan gratis untuk sesama operator. Sedangkan untuk SMS, pelanggan cenderung melakukannya sebanyak <5 kali sehari. Sebagian besar, pelanggan menghabiskan waktu selama 2-3 menit dalam berkomunikasi lewat telepon, dengan tujuan yang hampir mayoritas untuk sesama CDMA pula. Bagi Flexi Trendy yang berbasiskan pulsa isi ulang, mayoritas pelanggan bersedia menghabiskan dana sebesar <Rp 50.000 per bulannya. Namun tak sedikit pula yang bersedia menghabiskan dana di atasnya (>Rp 50.000).

2.2.1.2 Customer Gap

Kecanggihan sistem komunikasi dan media saat ini, sepertinya berperan dalam mempengaruhi ekspektasi pelanggan yang kian meningkat pula pada sarana CDMA yang mereka miliki. Ekspektasi pelanggan didefinisikan secara berbeda-beda oleh sejumlah peneliti. Ekspektasi dianggap berfungsi sebagai standar perbandingan Kinerja produk atau jasa pada berbagai atribut dibandingkan dengan ekspektasi. Perbandingan tersebut akan menghasilkan reaksi konsumen terhadap produk/jasa dalam bentuk kepuasan atau persepsi kualitas.

Ekspektasi pelanggan dibentuk dan didasarkan sejumlah faktor, seperti pengalaman, opini teman atau kerabat, serta informasi dan janji-janji perusahaan dan para pesaingnya (Kotler, et al., 2004). Faktor-faktor inilah yang menyebabkan ekspektasi pelanggan menjadi semakin kompleks dan sulit dipenuhi.

Pada dasarnya setiap pelanggan memiliki ekspektasi ideal mengenai sebuah sarana telekomunikasi, antara lain sinyal kuat, suara jernih, bonus menarik, dan harga yang murah. Tidak adanya kriteria yang unik dalam hal ini. Gambar 2.3 merupakan hasil dari *Forum Discussion Group* yang diselenggarakan untuk mengetahui ekspektasi dari atribut produk yang mereka utamakan (responden diminta *me-ranking*) dalam menggunakan sebuah CDMA yang dapat menimbulkan kepuasan.

Daftar Atribut Kepuasan Pelanggan Flexi Berdasarkan Prioritas			
1. Product	2. Price	3. Promotion	4. Place
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kestabilan sinyal telepon 2. Kualitas sambungan tidak terputus-putus 3. Suara telepon jernih 4. Sambungan telepon dapat dilakukan dengan cepat 5. SMS dapat diterima dan dikirimkan dengan cepat dan tepat 6. Akses layanan data cepat 7. Aktivasi Flexi Combo mudah dan cepat 8. Coverage Flexi luas 9. Starterpack mudah diperoleh 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarif telepon sekarang sudah cukup murah 2. Kesesuaian tarif dengan manfaat yang diterima 3. Persaingan tarif antar provider layanan data bisa membuat tarif diturunkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan terhadap bonus pulsa 2. Kualitas layanan pasca promosi tetap baik 3. Ketertarikan terhadap promosi yang dilangsungkan sekarang 4. Promosi yang dijalankan sekarang bersifat kontinu 5. Syarat promosi dirasa cukup sesuai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecepatan pelayanan staff 2. Penguasaan solusi (product knowledge) 3. Sikap pelayanan staff sudah cukup baik

Gambar 2.3: Daftar Atribut Kepuasan Pelanggan Flexi Berdasarkan Prioritas

Sumber: Hasil Analisa FGD 13-14 Februari 2009

Sedangkan *perceived Quality* dapat dirasakan pelanggan sebelum dan setelah mengkonsumsi atau menikmati produk yang mereka beli. Di titik inilah pelanggan menimbulkan reaksi atau persepsi yang baik atau buruk.

Reaksi atau persepsi yang baik biasanya timbul sebagai akibat terpenuhinya atau bahkan adanya kualitas yang dirasakan melebihi ekspektasi pelanggan terhadap sebuah produk. Output ini lama-kelamaan akan berubah menjadi sebuah kepuasan pelanggan. Sebaliknya, reaksi yang negatif merupakan hasil akhir dari adanya kualitas yang berada jauh dari ekspektasi si pelanggan, dan cenderung mengecewakan. Dampak yang dirasakan sebuah produk jika hal ini terjadi bisa berupa *word of mouth* yang negatif, komplain, atau *churn*.

Gap seperti ini yang biasanya terjadi di antara *expectation* dan *perceive quality*. Adanya perbedaan antara apa yang diharapkan pelanggan dengan apa yang diterima. Gap seperti ini atau yang disebut dengan *customer gap*, biasanya dievaluasi menggunakan SERVQUAL (*service quality*), untuk menemukan titik mana yang harus diperbaiki guna meminimalkan atau bahkan menghilangkan *gap* yang terjadi. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, salah satu dampak kekecewaan pelanggan akan *gap* adalah *churn* atau berpindah ke pesaing.

2.2.1.2.1 SERVQUAL (*Service Quality*)

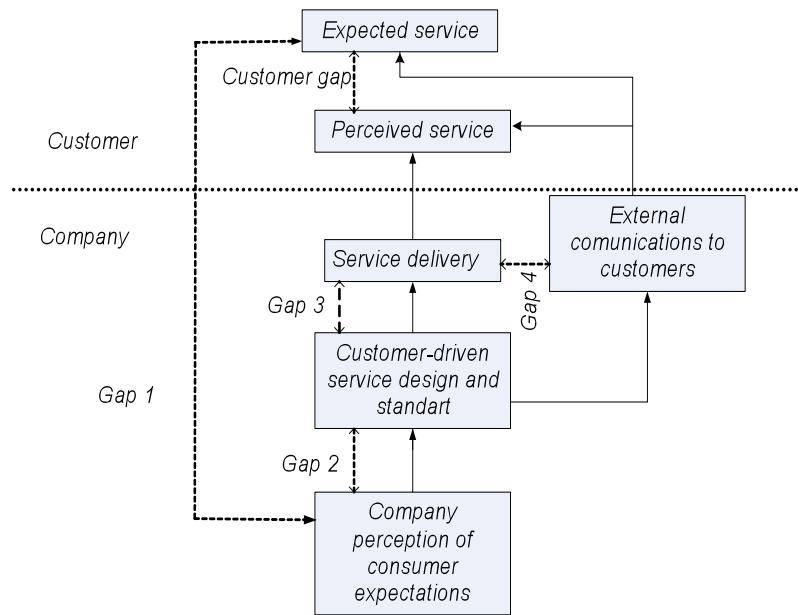
Rancangan yang dikenal dengan istilah *GAP Analysis Model* ini menegaskan bahwa bila kinerja pada suatu atribut meningkat lebih besar daripada harapan (*expectation*) atas atribut yang bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas jasa akan positif, dan begitupula sebaliknya.

SERVQUAL dikembangkan dengan maksud untuk membantu para manajer dalam menganalisis sumber masalah kualitas dan memahami cara-cara memperbaiki kualitas jasa. Terbagi ke dalam empat *gap* (lihat gambar 2.6), SERVQUAL melakukan analisa kepada internal maupun eksternal perusahaan.

- *Customer Gap* merupakan *gap* yang terjadi antara ekspektasi pelanggan terhadap sebuah *service* dibandingkan dengan *service* yang diterimanya. *Gap* ini yang nantinya dapat menghasilkan output berupa persepsi positif ataupun negatif.
- *Gap 1* yang mengarah antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen (*knowledge gap*). *Gap* ini berarti bahwa pihak manajemen mempersepsikan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas jasa secara

tidak akurat. Beberapa kemungkinan penyebabnya antara lain: informasi yang didapatkan dari riset pasar dan analisis permintaan kurang akurat, interpretasi yang kurang akurat atas informasi mengenai ekspektasi pelanggan, tidak adanya analisis permintaan, atau terlalu banyak jenjang manajerial yang mengambat atau mengubah informasi yang disampaikan karyawan kontak pelanggan ke pihak manajemen.

- *Gap 2* antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa (*standards gap*). *Gap* ini berarti bahwa spesifikasi kualitas jasa tidak konsisten dengan persepsi manajemen terhadap ekspektasi kualitas. Penyebabnya antara lain: tidak adanya standar kinerja yang jelas, kesalahan perencanaan atau prosedur perencanaan yang tidak memadai, manajemen perencanaan yang buruk, kurangnya dukungan dan komitmen manajemen puncak terhadap perencanaan kualitas jasa.
- *Gap 3* yaitu antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*delivery gap*). *Gap* ini berarti bahwa spesifikasi kualitas tidak terpenuhi oleh kinerja dalam proses produksi dan penyampaian jasa. Penyebabnya: spesifikasi kualitas yang terlalu rumit atau terlalu kaku, manajemen operasi yang buruk, kurang memadainya aktifitas *internal marketing*, atau kurang terlatihnya karyawan.
- *Gap 4* antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (*communication gap*). *Gap* ini berarti janji-janji yang disampaikan melalui aktifitas komunikasi pemasaran tidak konsisten dengan jasa yang disampaikan kepada para pelanggan. Hal ini disebabkan beberapa faktor: perencanaan komunikasi pemasaran tidak terintegrasi dengan operasi jasa, kurangnya koordinasi antara aktifitas pemasaran eksternal dan operasi jasa, organisasi gagal memenuhi spesifikasi yang ditetapkannya, sementara kampanye komunikasi pemasaran sesuai dengan spesifikasi tersebut, dan kecenderungan “*over-promise, under deliver*”. Iklan dan slogan seringkali mempengaruhi ekspektasi pelanggan. Jika penyedia jasa memberikan janji berlebihan, maka resikonya adalah harapan pelanggan yang bisa membumbung tinggi dan sulit dipenuhi.



Gambar 2.4 Model Kualitas Jasa

Sumber: Zeithmal, Z.A, Parasuraman, dan L.L Bery, 1990, *Delivering Quality Service Balancing Customer Perception and Expectation*, New York, The Free Press, p. 46.

Dari keempat gap yang telah dijelaskan (gambar 2.4), dapat disimpulkan besarnya peranan komunikasi dari perusahaan kepada pelanggan. Karena, komunikasi merupakan langkah awal dalam mengedukasi pelanggan mengenai apa yang ditawarkan dan dijanjikan perusahaan. Selama ini Flexi Trendy dari setiap promosinya yang berbunyi "bukan telepon biasa" memberikan harapan pelanggannya berupa tarif yang murah, namun disertai dengan sinyal yang baik pula.

Dalam survei kepuasan pelanggannya tahun 2007, Flexi Trendy juga telah mengetahui seberapa besar gap yang terjadi antara harapan dan kepuasan pelanggan terhadap program retensinya.

Dari tabel 2.1 dapat dilihat gap pelanggan yang terjadi dari Divre I hingga Divre VII.¹

¹ TELKOM membagi wilayah jangkauannya ke dalam 7 divre, yaitu: Divre I: Wilayah Sumatera; Divre II: Jakarta dan sekitarnya; Divre III: Jawa Barat dan sekitarnya; Divre IV: Semarang, Solo, Yogyakarta, dan sekitarnya; Divre V: Surabaya, Malang dan sekitarnya, Divre VI: Kalimantan, Divre VII: Denpasar, Makassar, Palu, Ambon, Manado, Kupang, Mataram, Papua.

Tabel 2.1 Customer Gap Terhadap Program Retensi Flexi Trendy

Atribut Retensi	Ada tidaknya event/acara yang diadakan untuk pelanggan	Menarik/tidaknya gift yang diberikan	Ada/tidak perhatian thd pelanggan lama (ucapan hari raya, ulang tahun, dsb)	Ada/tidak perhatian thd pelanggan baru (ucapan hari raya, ulang tahun, dsb)	Menarik/tidaknya program promo point yang diberikan
DIVRE I					
Kepuasan	2.85	2.98	2.94	3.02	3.08
Harapan	4.25	4.25	4.2	4.23	4.24
GAP	-1.4	-1.27	-1.26	-1.21	-1.16
DIVRE II					
Kepuasan	3.25	3.26	3.27	3.26	3.29
Harapan	4.32	4.28	4.25	4.23	4.26
GAP	-1.07	-1.02	-0.98	-0.97	-0.87
DIVRE III					
Kepuasan	3.08	3.08	3.12	3.19	3.16
Harapan	4.49	4.47	4.46	4.5	4.46
GAP	-1.41	-1.39	-1.34	-1.31	-1.3
DIVRE IV					
Kepuasan	2.55	2.76	2.8	2.71	2.8
Harapan	4.33	4.27	4.28	4.19	4.26
GAP	-1.78	-1.51	-1.48	-1.48	-1.46
DIVRE V					
Kepuasan	2.69	2.79	2.81	2.83	2.87
Harapan	4.39	4.27	4.28	4.26	4.29
GAP	-1.7	-1.48	-1.47	-1.43	-1.42
DIVRE VI					
Kepuasan	3.06	3.07	3.13	3.09	3.06
Harapan	4.45	4.4	4.47	4.41	4.37
GAP	-1.39	-1.33	-1.34	-1.32	-1.31
DIVRE VII					
Kepuasan	3.26	3.23	3.3	3.24	3.31
Harapan	4.09	4.02	4.07	4.01	4.06
GAP	-0.83	-0.79	-0.77	-0.77	-0.75

Sumber: Data Internal TELKOM 2008

Pada umumnya, setiap pelanggan mengharapkan adanya program retensi berupa *reward*, *event* khusus, serta bentuk perhatian (*emotional touch*) dari pihak Flexi Trendy terhadap pelanggan yang lama maupun baru. Namun, pada kenyataannya, harapan pelanggan masih jauh lebih besar dibandingkan dengan kepuasan yang didapatkan. Nilai *gap* masih terbilang cukup besar karena berada di atas 0.5 secara keseluruhan. Secara keseluruhan, nilai *gap* terbesar selalu berada pada atribut adanya tidaknya *event/acara* yang diadakan untuk pelanggan, baik di Divre I hingga Divre VII. Nilai -1.78 di Divre IV (lingkaran warna hijau), merupakan nilai terbesar dibandingkan nilai-nilai di seluruh atribut retensi yang ada.

Posisi kedua, pada umumnya diperoleh dari menarik tidaknya *gift* yang diberikan. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa bahwa Flexi Trendy belum secara aktif dalam melakukan kegiatan acara promosi melalui *event* maupun *gift* sebagai strategi retensinya.

Sedangkan untuk masing-masing Divre pada masing-masing atribut, Divre IV yang mencakup daerah Jawa Tengah dan sekitarnya selalu menempati posisi terbesar untuk gap antara kepuasan dan harapan terhadap setiap atribut retensi yang diberikan Flexi Trendy (lingkaran warna merah). Jika dibiarkan secara terus-menerus, ditakutkan pelanggan akan mulai berpikir untuk berpindah ke pesaing, dikarenakan kurangnya perhatian Flexi Trendy dalam menciptakan kepuasan pelanggan.

Dampak adanya *customer gap*, dapat menyebabkan penurunan pada tingkat kepuasan, loyalitas, dan negatif *word of mouth* yang berdampak meningkatnya tingkat perpindahan pelanggan Flexi Trendy di masa mendatang.

2.2.1.3 Kepuasan Pelanggan (*Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan dapat terpenuhi yang akan mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut (Band, 1991). Faktor yang paling penting untuk menciptakan kepuasan konsumen adalah kinerja dari agen yang biasanya diartikan dengan kualitas dari agen tersebut (Mowen, 1995). Produk jasa berkualitas mempunyai peranan penting untuk membentuk kepuasan pelanggan (Kotler dan Armstrong, 1996). Semakin berkualitas produk dan jasa yang diberikan, maka kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan semakin tinggi. Bila kepuasan pelanggan semakin tinggi, maka dapat menimbulkan keuntungan bagi badan usaha tersebut. Pelanggan yang puas akan terus melakukan pembelian pada badan usaha tersebut. Demikian pula sebaliknya jika tanpa ada kepuasan, dapat mengakibatkan pelanggan pindah pada produk lain.

Relationship Marketing dijalankan karena sistem ini dapat meningkatkan performa bisnis perusahaan dengan cara meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada gilirannya menumbuhkan kesetiaan, sebagaimana yang ditunjukkan dalam bagan *satisfaction-profit chain* di bawah ini:

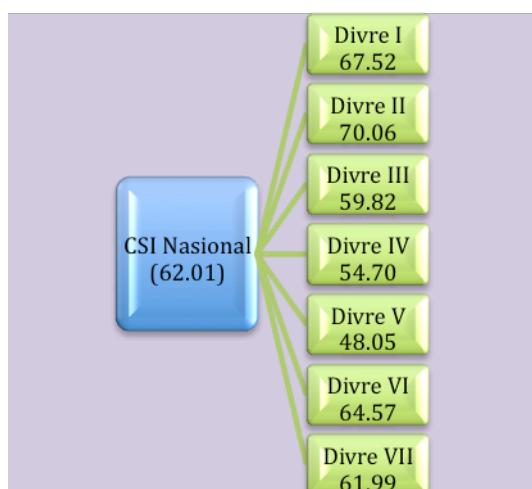


Gambar 2.5: Satisfaction Profit Chain

Sumber: Christopher Lovelock, Jochen Wirtz. "Service Marketing: People, Technology, Strategy, 5th Edition." Pearson Prentice Hall USA. 2004.

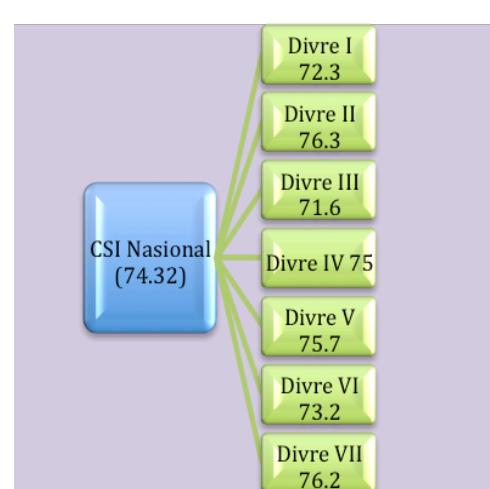
Selain pengukuran kepuasan dan harapan pelanggan Flexi Trendy terhadap produk yang digunakan, ditanyakan pula kepentingan pelanggan. Kepentingan dan *gap* (kesenjangan antara harapan dan kepuasan) akan menjadi acuan bagi Flexi Trendy untuk melakukan prioritas perbaikan.

Customer Satisfaction and Loyalty Survey merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui dan memetakan kepuasan pelanggan Flexi Trendy sehingga didapatkan beberapa gambaran hal-hal apa saja yang perlu dilakukan perubahan baik dari sisi pelayanan secara langsung maupun tidak langsung.



Gambar 2.6: CSI 2006

Sumber: TELKOM 2006



Gambar 2.7: CSI 2007

Sumber: TELKOM 2007

Dilihat dari perkembangan CSLS selama 2 tahun berturut-turut (lihat gambar 2.6 dan 2.7), menandakan bahwa Flexi Trendy telah berhasil dalam melakukan evaluasi dan implementasinya dalam produk, harga, cara pembayaran, tempat dan program promosinya (target perusahaan saat itu adalah adanya kenaikan sebesar 10 poin atau 72), serta berhasil dalam pencapaian target kenaikan index CSI-nya. Namun, jika kita bandingkan dengan para pesaingnya, nilai CSI Flexi di tahun 2006 muncul dengan nilai yang masih cenderung kecil.

Tabel 2.2: CSI Flexi Dibandingkan dengan CSI Pesaing-Pesaingnya di Tahun 2006 Berdasarkan Masing-Masing P.

BENCHMARK FLEXI VS KOMPETITOR - NASIONAL				
CSI PRODUK & FITUR	Telkomsel	Excelcomindo	Indosat	FLEXI
CSI PRICE	63.20%	64.50%	65.00%	59.54%
CSI PROMOSI	69.60%	57.10%	63.60%	51.19%
CSI PAYMENT	76.40%	64.90%	71.60%	84.04%
CSI PLACE	69.67%	55.23%	61.37%	65.66%

Note : CSI Kompetitor = TTB (Top Two Boxes) = %Puas + % Sangat puas dari Skala Likert 1-5, dimana 1 = Sangat tidak puas – 5 = Sangat puas

Sumber: Data Internal Telkom 2008

Pada tabel 2.2, dapat dilihat bahwa posisi kepuasan pelanggan Flexi masih tertinggal jauh dibandingkan para pesaingnya termasuk anak perusahaannya sendiri yaitu TELKOMSEL dalam hal produk, harga, promosi, dan tempat. Namun, untuk cara pembayaran, Flexi dianggap telah menyediakan sistem dan metode pembayaran yang mudah dan cepat yang mana telah berhasil merebut kepuasan pelanggannya.

Dari hasil FGD tanggal 13-14 Februari 2009, pada umumnya, responden menganggap kualitas Flexi Trendy menjadi semakin menurun karena adanya promosi telepon gratis yang saat ini tengah dijalankan. Sehingga dampak pengurangan *cost* tersebut juga dibarengi dengan penurunan kualitas yang dirasakan pelanggan. Untuk promosi, responden

yang kebanyakan wanita, mengharapkan agar mereka mendapatkan promosi SMS gratis mengenai ilmu pengetahuan atau isu-isu nasional seperti harga sembako, dan sebagainya, dibandingkan harus mendaftar dan berlangganan SMS info terlebih dahulu.



Gambar 2.8 Kesimpulan Secara Kesuluruhan Mengenai Tanggapan Responden Terhadap Produk Flexi Trendy

Sumber: Data FGD 13-14 Februari 2009

Sebagai usaha mempertahankan atau bahkan meningkatkan kepuasan pelanggan yang telah didapat sebuah produk, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan adanya strategi retensi yang bertujuan menciptakan sebuah *barrier* agar pelanggan tidak berpindah ke pesaing. Strategi retensi terkadang secara tidak langsung dapat menarik pelanggan baru untuk bergabung atau yang lebih dikenal dengan proses penetrasi maupun akuisisi.

Pada gambar 2.9, dilihat pada *quadrant analysis*, bahwa kepentingan akan adanya *gift*, *reward*, dan perhatian pelanggan adalah tinggi atau diutamakan oleh pelanggan. Namun, posisi ketiganya masih tergolong belum memenuhi harapan karena berada di kuadran sedang.

Dari data ini, seharusnya bisa dijadikan acuan bagi Flexi Trendy dalam memformulasikan strategi ke depan dalam memelihara pelanggannya. Mengingat bahwa pemberian insentif adalah “vitamin” yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan menciptakan *word of mouth* yang positif yang berpengaruh pada terbentuknya komunitas yang luas.



Gambar 2.9 Quadrant Analysis Flexi Trendy Promotion (Program Retensi) Antara Kepentingan dan Kepuasan Pelanggan.

Sumber: Data Internal TELKOM 2008

IMPLIKASI	
KEPENTINGAN	KEPUASAN
1. Kepentingan rendah adalah kategori dengan tingkat kepentingan lebih kecil dari satu standar deviasi dari rata-rata skor kepentingan dimensi	1. Kepuasan rendah adalah kategori dengan tingkat kepuasan lebih kecil dari satu standar deviasi dari rata-rata skor kepuasan dimensi.
2. Kepentingan sedang adalah kategori dengan tingkat kepentingan antara negatif satu hingga positif satu standar deviasi dari rata-rata skor kepentingan dimensi.	2. Kepuasan sedang adalah kategori dengan tingkat kepuasan antara negatif satu dan positif satu standar deviasi dari rata-rata skor kepuasan dimensi.
3. Kepentingan tinggi adalah kategori dengan tingkat kepentingan lebih besar dari satu standar deviasi dari rata-rata skor kepentingan dimensi.	3. Kepuasan tinggi adalah kategori dengan tingkat kepuasan lebih besar dari satu standar deviasi dari rata-rata skor kepuasan dimensi.

Gambar 2.9 Quadrant Analysis Flexi Trendy Promotion (Program Retensi) Antara Kepentingan dan Kepuasan Pelanggan.

Sumber: Data Internal TELKOM 2008

2.2.1.4 Loyalitas Pelanggan

Kepuasan pelanggan yang telah dijelaskan sebelumnya, selain berpotensi untuk meningkatkan sumber pendapatan, menekan biaya transaksi pelanggan (penjualan, biaya komunikasi, dan layanan pelanggan), *positive WOM (word of mouth)*, juga berperan dalam keterkaitan positif dengan loyalitas pelanggan.

Loyalitas sendiri merupakan istilah perusahaan bagi pelanggan yang mau merekomendasikan produk yang digunakannya kepada orang lain serta terus mengkonsumsi produk tersebut dalam jangka waktu yang panjang, atau dikenal dengan istilah *repurchase behavior*. Namun, perlu diingat bahwa tak selamanya pelanggan yang loyal akan selalu setia pada suatu produk selamanya. Setiap saat, jenis pelanggan seperti ini pun mampu berpindah (*churn*) seperti yang lainnya. Hal ini juga bisa disebabkan karena faktor pengaruh dari kerabat, atau semakin menurunnya kepuasannya akibat ketidakmampuan perusahaan mendeteksi gejala ini. Sehingga, di sinilah peranan retensi perusahaan. Semakin setia seorang pelanggan, maka semakin besarlah strategi retensi yang harus diberikan perusahaan. Karena, pelanggan seperti inilah yang disebut dengan *profitable customer* yang mampu meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Pelanggan yang setia secara tak langsung merupakan sarana promosi berjalan bagi perusahaan, melalui *positive word of mouth*-nya, pelanggan ini mampu mempengaruhi dan mengajak pelanggan lainnya untuk mengkonsumsi produk yang sama. Sehingga, strategi penetrasi ataupun akuisisi juga dapat berjalan. Selama ini, Flexi Trendy hanya mengukur kepuasan pelanggannya saja, namun tahun 2009, tingkat loyalitas pelanggan sepertinya akan dijadikan pelengkap bagi survei tahunan perusahaan. Loyalitas pelanggan yang terjaga dengan baik, nantinya berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan. Seperti yang akan dijelaskan pada pembahasan selanjutnya di bawah ini.

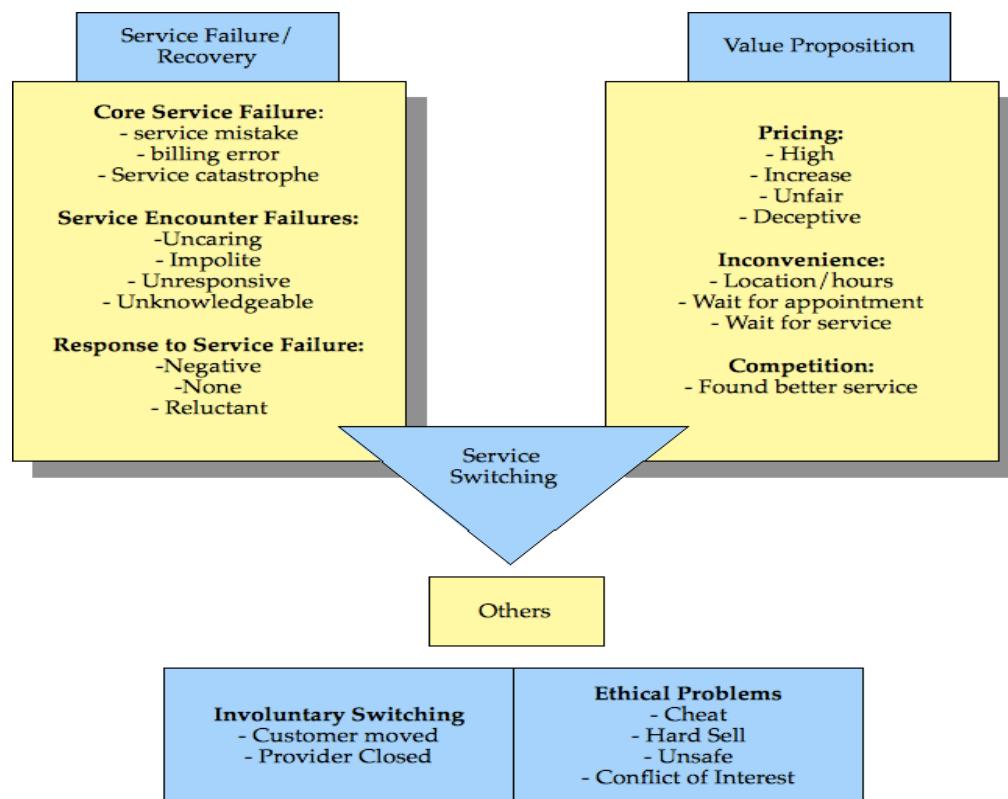
2.2.1.5 Perpindahan Pelanggan (*Churn*)

Kadang-kadang perusahaan tidak begitu mengetahui apakah seorang pelanggan telah berpindah atau belum. Dalam perusahaan telekomunikasi misalnya, biasanya hal ini disebabkan oleh minimnya atau kurangnya

perhatian pada penyimpanan *database* pengguna layanan komunikasi. Strategi retensi merupakan suatu strategi yang ditujukan untuk mengatasi masalah perpindahan pelanggan.

Menurut Keaveney, perusahaan yang mampu baik adalah perusahaan yang mampu membentuk *switching barrier* yang tinggi. Sehingga mampu membuat pelanggannya merasa sulit berpindah ke perusahaan pesaing. Model *switching barrier* dapat berupa pelayanan yang baik, ataupun bonus-bonus yang didapat dari program promosi.

Bagan berikut, merupakan faktor-faktor yang dianggap dapat mendorong perpindahan pelanggan (*switching/churn*):



Gambar 2.10 Causes Behind Customer Service Switching

Source: Adapted from Susan M.Keaveney,"Customer Switching Behavior in Service Industries:An Exploratory Study," *Journal of Marketing* 59 (April 1995):71-82

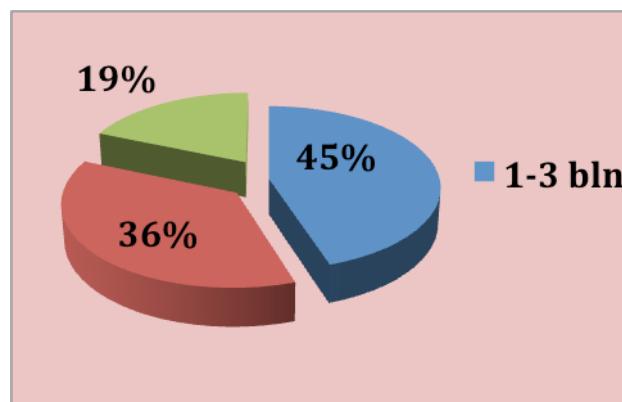
Membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan sulit dilakukan jika kebutuhan dan harapan mereka tidak dipahami dan dipenuhi dengan benar. Sesuai dengan persepsi tentang manajemen pelanggan modern maka perusahaan memahami pelanggan kemudian memperoleh dan

menggunakan sumber daya untuk memastikan kepuasan dan perawatan pelanggan. Itulah alasan mengapa *Relationship Marketing* didasarkan pada pengetahuan pelanggan secara rinci. Pelanggan yang tidak dilayani dengan baik mungkin saja bisa terlayani oleh perusahaan pesaing.

Pelanggan berpindah dikarenakan berbagai macam alasan yang tidak semuanya diperkirakan. Keaveney (1995) mengidentifikasi delapan penyebab perpindahan pelanggan dalam industri jasa, yakni harga, ketidaknyamanan, kegagalan layanan inti, kegagalan pegawai merespon terhadap kegagalan layanan, permasalahan etika, faktor-faktor ketidaksengajaan, persoalan persaingan, dan kegagalan perjumpaan jasa. Enam dari kedelapan penyebab ini dapat dikendalikan oleh penyedia jasa.

Berpindahnya pelanggan ke perusahaan lain, atau *churn*, merupakan fenomena yang tak bisa dihindarkan dalam kompetisi global saat ini. Setiap perusahaan harus menyikapi fenomena *churn* ini secara serius dengan cara lebih fokus dalam melakukan retensi pelanggan, agar pelanggan tidak berpindah ke perusahaan lain.

Seringkali perusahaan menggunakan survei kepuasaan pelanggan (*customer satisfaction survey*) untuk mengukur atau memahami perilaku *churn* pelanggan.



Gambar 2.11 Komposisi Churn Flexi Trendy Berdasarkan Umur Berlangganan

Sumber: Data Internal TELKOM 2008

Kecenderungannya, pelanggan lebih banyak berpindah setelah menggunakan Flexi Trendy selama 1-3 bulan. Hal ini merupakan waktu yang normal bagi pelanggan dalam menyesuaikan diri dan memiliki pengalaman

terhadap CDMA yang digunakan. Dari data pada gambar 2.11, dapat ditarik kesimpulan, bahwa sebaiknya retensi dilakukan kurang dari 1 bulan pemakaian, agar mencegah pelanggan pindah.

Pada Agustus 2008, Flexi Trendy melakukan survei mengenai alasan yang sekiranya menyebabkan pelanggan dari berpindah (*churn*). Survey dilakukan secara nasional dengan responden sebanyak 440 orang, dengan strata *low, medium, and high*. Responden berumur dengan kisaran 18 – 50 tahun. Hasilnya pun dapat dilihat seperti berikut:

Tabel 2.3 Alasan Perpindahan Pelanggan Flexi Trendy

Alasan pindah	Persen (%)
- kualitas produk tidak baik	31.06
- bonus kurang menarik	24.14
- petugas tidak tanggap	2.57
- klaim tagihan tidak ditanggapi	1.58
- kerabat menggunakan kartu lain	16.18

Sumber: Data Survei 2008 TELKOM

Berdasarkan data survei 2008, alasan terbanyak mengenai perpindahan pelanggan adalah adanya kualitas sinyal yang kurang baik, bonus Flexi Trendy yang kurang menarik, layanan yang dianggap kurang tanggap, serta adanya pengaruh komunitas. Keempat alasan ini ternyata berhasil menutupi kelebihan dari *value* Flexi Trendy yang antara lain tarif murah dan jaringan yang luas. Kedua alasan ini sepertinya tidak menjadikan pelanggan untuk tetap bertahan, namun justru berpindah.

2.2.1.6 Kesimpulan Aspek *Customer*

Secara keseluruhan, analisa pelanggan pelanggan Flexi Trendy saat ini adalah:

- Pelanggan lebih sering berkomunikasi dalam *group* (rekan kerja, rekan kampus, rekan bisnis dll).
- Terjadi pergeseran perilaku pelanggan ke *mobile wireless*.

- Selain nelpon dan SMS pelanggan tertarik dengan layanan *chatting* melalui Handphone.
- Konsumen Indonesia memiliki tingkat perpindahan operator yang tinggi.
- Tingkat loyalitas pelanggan Indonesia masih rendah terhadap satu *provider*.
- Komunitas Flexi Trendy masih dianggap kalah bersaing dengan operator lainnya.
- Sinyal atau kualitas jaringan masih menimbulkan *gap* besar pada harapan pelanggan.
- Pelanggan masih belum puas terhadap bonus yang diberikan Flexi Trendy.
- Acara-acara hiburan Flexi Trendy masih kurang di mata masyarakat dibandingkan acara milik pesaingnya.

2.2.2 Company (TELKOMFlexi)

Aspek *company* yang akan dijelaskan di sini adalah mengenai *marketing mix* (termasuk strategi retensi di dalamnya) dari Flexi Trendy, *company performance* (hanya Flexi Trendy) di tahun 2008, serta kemampuan perusahaan dalam menyikapi pengaduan pelanggan selama 1 tahun.

2.2.2.1 Marketing Mix

- *Product*

Mengacu pada sumber dari yang dimaksud dengan produk Telkom adalah:

- a. *Flexi Classy*

Flexi Classy merupakan CDMA milik TELKOM yang berbasiskan pasca-bayar. Produk ini memberikan kemudahan bagi pengguna Flexi yang tidak ingin direpotkan dengan rutinitas isi ulang. Pengguna Classy dikenakan abodemen sebesar Rp 30.000,00 dan biaya pemasangan awal sebesar Rp 25.000,00. Produk ini juga bisa digunakan untuk akses internet dengan tariff Rp 5,-/KB.

b. Flexi Trendy

Flexi Trendy merupakan layanan pra-bayar atau isi ulang dari TELKOMFlexi. Seperti halnya Classy, Trendy juga bisa digunakan untuk akses internet. Pelanggan Trendy yang ingin pindah ke pasca-bayar Classy akan terlayani, namun tidak untuk sebaliknya. Flexi Trendy tersedia dalam *voucher* isi ulang dengan nominal minimal Rp 10.000,00.

c. Flexi Home

Flexi Home merupakan produk terbaru dari TELKOMFlexi yang menggunakan *Fixed Wireless Terminal* (FWT) sebagai terminal rumah.

- *Price*

Mengenai masalah harga, tarif bicara dan SMS antara sesama Flexi maupun ke operator lain dapat dilihat pada gambar 2.4. Keduanya dikenakan tarif yang sama untuk melakukan panggilan ke sesama. Hanya saja, untuk SMS, Classy lebih murah karena digunakan sebagai strategi retensi pelanggan pasca-bayarnya.

Tabel 2.4 Tarif Bagi Pelanggan Classy dan Trendy

Biaya (dalam Rupiah)	Classy		Trendy	
abonemen	Rp30,000.00		0	
aktivasi	Rp25,000.00		0	
Biaya penggunaan:(dalam Rp)				
Lokal	Classy	Durasi	Trendy	Durasi
Flexi ke Flexi	49	1 menit	49	1 menit
Flexi ke PSTN	150	1 menit	250	1 menit
SLJJ	Classy	Durasi	Trendy	Durasi
	Jam Sibuk	Di luar Jam sibuk	Jam Sibuk	Di luar Jam sibuk
Flexi ke Flexi	900	449	6 detik	900
Flexi ke PSTN				900
- hari kerja	1500	449	6 detik	2400
- hari libur	1100	550	6 detik	2400
Flexi ke Seluler				
- lokal	550	550	30 detik	800
- SLJJ (hari kerja)	1600	800	30 detik	3300
- SLJJ (hari libur)	1500	1500	30 detik	3300
SMS	Classy		Trendy	
- Flexi to Flexi	75		100	
- Flexi ke operator lain	250		350	

Sumber: Dari Berbagai Sumber

Sedangkan dari tabel 2.5 di bawah, dapat dilihat bahwa walaupun jumlah pelanggan Flexi Classy jauh lebih kecil, *revenue* tergolong stabil karena tingkat *churn* yang rendah dan ARPU yang cukup tinggi. Sedangkan Trendy, ketidak adanya keterikatan dalam registrasi, menyebabkan penjualan yang besar diikuti dengan perpindahan pelanggan yang cukup tinggi pula. Hampir setiap bulan, komposisi penjualan kartu bagi Flexi Trendy mencakup 90% dari total jumlah penjualan kartu secara keseluruhan.

Berikut merupakan data pelanggan Flexi Classy dan Flexi Trendy:

Tabel 2.5 *Sales, Jumlah Pelanggan, ARPU dan Churn Rate Classy dan Trendy Des.08*

Penjualan Kartu Desember 08	
Flexi Classy/Pasca Bayar (dalam ribuan pelanggan)	12.7
Flexi Trendy/Prabayar (dalam ribuan pelanggan)	2.735
Jumlah	2.747
Jumlah Pelanggan Desember 08	
Flexi Classy/Pasca Bayar (dalam ribuan pelanggan)	736
Flexi Trendy/Prabayar (dalam ribuan pelanggan)	12.571
Jumlah	23.307
ARPU (Average Revenue Per User) Des. 08	
Flexi Classy/Pasca Bayar	81.510
Flexi Trendy/Prabayar	24.194
Churn Rate Desember 08	
Flexi Classy/Pasca Bayar	1.28%
Flexi Trendy/Prabayar	11.2%

Sumber: Data Internal TELKOM

- *Place*

Flexi Trendy beserta dengan Classy yang tercakup dalam satu *brand* Flexi melayani 152 kota di Indonesia yang membebantang dari ujung Sumatera hingga ke Irian Jaya. Terbagi ke dalam 7 Divre.

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai promosi seputar strategi retensi Flexi Trendy, ada baiknya jika diterangkan terlebih dahulu pengertian dan tujuan dari retensi itu sendiri.

2.2.2.1.1 Strategi Retensi Flexi Trendy (*Retention*)

"The customer is a financial asset that companies and organizations should measure, manage and maximize just like any other asset".

(Robert C. Blattberg, Garry Getz, Jacquelyn S. Thomas; Customer Equity)

Menurut PT. Telekomunikasi, Tbk, pengertian dari retensi pelanggan adalah serangkaian kegiatan untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan eksisting terhadap produk dan layanan TELKOM dalam jangka panjang dengan tujuan untuk meningkatkan *revenue* perusahaan. Prioritas upaya retensi ditujukan kepada *profitable customer* dengan cara meningkatkan indeks kepuasan pelanggan.

Retensi memiliki beberapa manfaat bagi perusahaan, antara lain: Pertama, biaya pemasaran akan dapat ditekan. Perusahaan tidak perlu mengeluarkan dana tambahan untuk mencari pengganti konsumen yang kabur. Kedua, seiring dengan meningkatnya *customer tenure*, para *supplier* juga semakin dapat memahami kemauan para konsumen. Sementara itu, para konsumen juga semakin mengerti apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mereka.

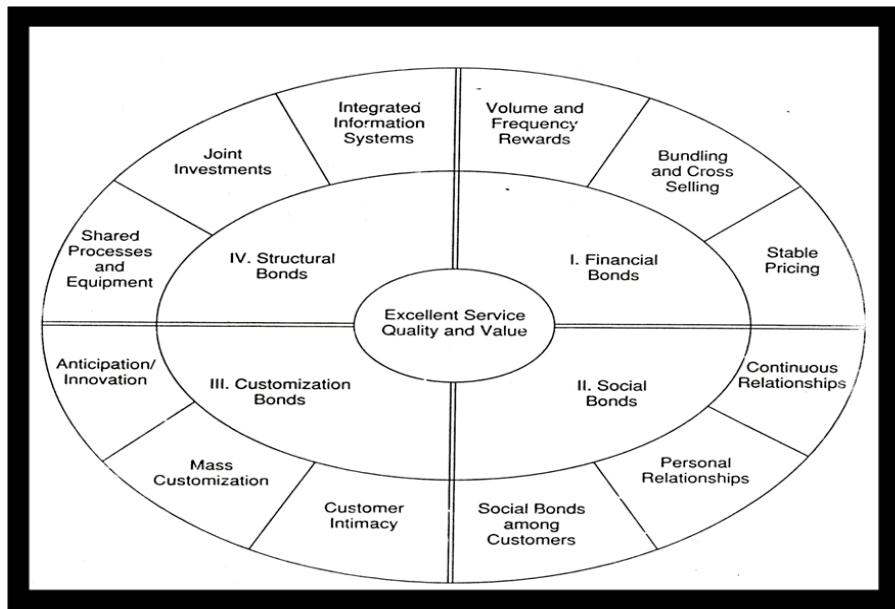
Dalam kondisi demikian, pemasukan perusahaan akan semakin bertambah.² Bisnis telekomunikasi, sebuah penelitian menemukan bahwa dari peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 10% dapat diprediksikan akan terjadi peningkatan retensi konsumen sebesar 2% (pengukuran kesetiaan berdasarkan dimensi perilaku) dan peningkatan bunga pendapatan sebesar 3% (menurut pengukuran performa bisnis).

Secara konvensional, *customer retention* (perawatan pelanggan) didefinisikan sebagai: "jumlah pelanggan yang berbisnis dengan sebuah firma pada akhir tahun buku yang dinyatakan dengan persentase pelanggan yang merupakan pelanggan aktif pada awal tahun buku."³

Leonard Berry dan A. Pasuraman membuat sebuah *framework* yang memudahkan kita di dalam memahami level-level strategi retensi:

² Ibid hlm.25-26

³ Francis Buttle."Customer Relationship Management (Manajemen Hubungan Pelanggan), Concept and Tools".Elsevier LTD. USA.2004.hlm. 371



Gambar 2.12: Level of Retention Strategies

Sumber: Berry and Parasuraman, *Marketing Services*, pp.136-42 tersalin dalam Valerie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner. Services Marketing . "Integrating Customer Focus Across the Firm". Second Edition. Irwin McGraw-Hill. USA. 2000. 138

Salah satu strategi retensi yang biasanya dijalankan oleh perusahaan telekomunikasi yaitu melalui jalur promosi. Promosi penjualan yang berorientasi perawatan pelanggan akan mendorong pelanggan untuk mengulangi pembelian sehingga bentuk yang akan dipilih akan berbeda. Misalnya, dengan cara: pemberian *voucher*, *cashback*, ataupun *fee premium* (penukaran ke took yang telah ditentukan berupa kupon ataupun kemasan).

- **Promotion**

Jenis promosi yang akan diterangkan dan dibandingkan dengan para pesaing lain di sini hanya terbatas pada promosi yang ditujukan untuk strategi retensi pelanggan saja. Selama tahun 2008, Flexi Trendy telah melakukan strategi yang ditujukan untuk mempertahankan pelanggan setianya (retensi) antara lain:

1. Flexi Mesra

Flexi Mesra yang ditujukan bagi dua pelanggan setianya yang memiliki nomor prioritas yang paling sering dihubungi. Keunggulan dari program ini adalah tarif telepon dan SMS yang murah. Lalu adapun program Flexi Trendy yang membebaskan tarif telepon ke sesama Flexi di Jakarta,

Jawa Barat, hingga Yogyakarta. Untuk propinsi lainnya, tarif telepon ditetapkan menjadi Rp 49,-/menit ke sesama operator dengan menekan kode 01017 terlebih dahulu.

2. Flexi Combo

Flexi Combo yang juga menjadi unggulan Flexi Trendy bagi pelanggan yang sedang bepergian ke luar kota, kian memberikan nilai lebih bagi pelanggannya. Pelanggan di kota tujuan tidak perlu membeli nomor baru lagi, hanya mendaftarkan kode area yang baru, dan mendapatkan nomor lokalnya.

3. Flexi Transfer

Fasilitas lainnya yang dapat mempermudah pelanggan Flexi Trendy adalah Flexi Transfer. Program ini mempermudah pengiriman pulsa antar pelanggan sehingga di saat-saat tertentu pelanggan tidak perlu khawatir dalam membeli pulsa.

4. Double Jumbo Flexi KFC

Adapun bonus menarik berupa kupon paket super panas yang dapat diperoleh pelanggan dari pembelian paket double Jumbo Flexi Trendy sebesar Rp 25.000

5. Sure Price

Program satu tarif yaitu Rp 49,-/menit ke sesama Flexi dengan menggunakan akses 01017 di seluruh Indonesia. Pengguna Flexi Trendy di wilayah Jakarta, Banten, Jabar bahkan bisa menikmati program telepon gratis untuk sesama Flexi.

6. Caring Program

Flexi Trendy juga menyediakan program *caring* dengan tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan dalam proses berkomunikasi dan monitoring pelanggan serta menghindari terjadinya potensi *fraud*.

Program *caring* dilakukan dengan adanya penyediaan sarana konsumen seperti Plasa Telkom dan layanan *call center*147-serta petugas *outbound call* yang senantiasa bertugas mendengarkan dan menangani berbagai macam pengaduan dan saran pelanggan.

Program *caring* juga meliputi salam (*special greeting*) ketika kita pertama kali mengaktifkan kartu perdana Flexi, serta permintaan untuk mendaftarkan identitas diri, ucapan terimakasih, hingga SMS berisi informasi pulsa dan bonus-bonus.

Outbound call juga bertugas sebagai informan yang memberitahukan pelanggan mengenai program atau penawaran Flexi Trendy berupa bonus, kupon, *point reward*, *gift*, dan informasi layanan lainnya agar pelanggan *aware* dan mengetahui program yang dijalankan saat ini.

Secara keseluruhan kegiatan pemasaran Flexi Trendy terbagi menjadi tiga bagian utama:

- Penetrasi

Strategi mendapatkan pelanggan baru yang belum pernah dimiliki oleh pesaing Flexi Trendy baik GSM maupun CDMA.

- Akuisisi

Strategi mendapatkan pelanggan baru yang sebelumnya merupakan pelanggan pesaing Flexi Trendy.

- Retensi

Strategi mempertahankan pelanggan Flexi Trendy agar tidak berpindah ke pesaing lain baik CDMA maupun GSM.

Untuk selengkapnya, strategi retensi Flexi Trendy tahun 2008 secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 2.6.

Tabel 2.6: Strategi Retensi Flexi Trendy 2008

Promo	Keterangan	Cara	Waktu
Flexi Combo	FlexiCOMBO (Baru, 2006) merupakan layanan yang memungkinkan Anda sebagai pelanggan Flexi Classy atau Trendy untuk tetap dapat berkomunikasi (voice, SMS dan data) di berbagai kota menggunakan beberapa nomor temporer di kota yang bersangkutan dengan hanya satu kartu R-UIM (atau satu handset ESN).	On[spasi][KodeArea/NamaKota] kirim ke: 777	Masi berjalan hingga saat ini
Sure Price	Program promo satu tarif Rp 49 untuk interlokal, SMS, call forwarding Flexi Combo di 24 kota, 3 provinsi (DKI Jakarta, Banten Jabar)	tekan 01017 + kode area + no Flexi tujuan	Masi berjalan hingga saat ini
Wajib Flexi gratis pulsa 100%	Setiap pelanggan Flexi yang melakukan pengisian ulang akan mendapatkan bonus pulsa 100% dan bonus SMS 1%		Berakhir Juni 2008
Flexi Mesra	Pelanggan Flexi dapat melakukan percakapan gratis selama 24 jam nelpon dan SMS sepantasnya ke pasangan nomor Flexi yang didaftarkan	biaya registrasi Rp 5rb, masa aktif 30 hari	Berakhir Oktober 2008
Double Jumbo Flexi KFC	Dengan membeli Paket Double Jumbo dari Flexi seharga RP 25rb, pelanggan bisa mendapat SP Flexi Dahsyat + voucher isi ulang 10rb sekaligus gratis kupon paket super panas jumbo dari KFC	pembelian paket hanya di Flexi center dan Plasa Telkom	Berakhir 30 September 2008
Nelpon lokal dan SLJJ 24 jam gratis abess	Berlaku untuk sesama Flexi di DKI Jakarta, Jabar, Banten	Gratis nelpon kesemua operator lokal dan SLJJ setelah 2 menit s.d. menit ke 6 atau 8	Berakhir 5 Agustus 2008
Flexi Transfer	Pelanggan dapat berkirim pulsa Flexi trendy ke pelanggan lain	Pelanggan terlebih dahulu melakukan registrasi	Masi berjalan hingga saat ini

Sumber: Berbagai Sumber di Internet

Dari ketujuh program retensi yang ditawarkan Flexi Trendy di tahun 2008, hanya dua yang masih berjalan saat ini. Dibandingkan dengan pesaing-pesaing lainnya, program promosi operator lain, cenderung lebih lama masa berlakunya dibandingkan yang ditetapkan oleh Flexi Trendy.

2.2.2.2 Company Performance

Company performance yang akan disediakan terbagi menjadi tiga bagian utama yaitu: *customer performance* (untuk mengetahui tingkat daya beli konsumen), *marketing performance* (biaya promosi dan periklanan yang dikeluarkan), dan *financial performance*. Jumlah total pelanggan Flexi Trendy di tahun 2008 yang mencakup 12 juta pelanggan, dibagi ke dalam tiga kategori (*retained customer*, *lost customer*, dan *new customer*)

Tabel 2.7 *Company Performance (Flexi Trendy) tahun 2008*

Customer Performance	Retained customer	Lost Customer	New Customer	Overall
Jumlah pelanggan	11,050,000	1,218,000	2,668,000	12,500,000
Revenue (Rp)	475,150,000,000	52,374,000,000	114,724,000,000	537,500,000,000
ARPU (Rp)	43,000	43,000	43,000	43,000
Marketing Performance	Retained customer	Lost Customer	New Customer	Overall
Sales (kartu)	11,857,826	1,307,044	2,863,048	13,413,830
Marketing expense (Rp)	17,888,118,305	1,971,740,099	4,319,049,741	20,235,427,947
Marketing expense/customer	1,831		7,584	
Financial Performance	Retained customer	Lost Customer	New Customer	Overall
Operating Revenue (Rp)	62,679,141,396	6,908,886,355	15,133,751,063	70,904,006,104
Operating Expense (Rp)	33,740,926,107	3,719,135,565	8,146,677,905	38,168,468,447
Operating Income (Rp)	28,938,215,289	3,189,750,789	6,987,073,158	32,735,537,657
Net Income (Rp)	14,462,503,757	1,594,147,473	3,491,942,084	16,360,298,368

Sumber: Data Internal Telkom 2008

Masing-masing kategori pelanggan memiliki perbedaan dalam komposisi pemasukan dan pengeluaran keuangan bagi perusahaan. *Retained customer* yang memberikan pemasukan pendapatan paling besar, ternyata menghabiskan biaya *marketing* yang lebih kecil dibandingkan *new customer*. Ini menandakan bahwa mempertahankan pelanggan itu justru lebih murah namun lebih sulit dibandingkan merekrut pelanggan baru. Dari semua pemasukan yang diperoleh, semuanya berasal dari *retained customer* Flexi Trendy. Hal ini dirasa wajar karena pelanggan kelompok ini memiliki komposisi sebesar 88% dari total jumlah pelanggan Flexi Trendy secara keseluruhan.

Sales didapat dari penjualan kartu perdana dan penjualan *voucher* isi ulang. *Marketing expense* mengambil porsi sebesar 37% dari total *revenue* Flexi

Trendy, dan digunakan untuk belanja iklan secara nasional untuk dijadikan sebagai sarana informasi dan edukasi pelanggan.

Untuk tahun berikutnya (2009), menurut beberapa pengamat telekomunikasi, kemungkinan dengan adanya imbas krisis ekonomi dunia dan kejemuhan pasar pada fasilitas telekomunikasi, diprediksikan setiap perusahaan telekomunikasi tidak akan mem-budget-kan capex-nya jauh dari tahun sebelumnya dikarenakan prediksi menurunnya *market demand* yang ada.

2.2.2.3 *Complain Handling*

Kemampuan perusahaan dalam menghadapi keluhan terkadang menjadi salah satu alasan yang diperhatikan oleh pelanggan. Pelanggan yang tidak puas kadangkala mengutarakannya melalui pengaduan kepada manajemen baik secara langsung (datang ke Plasa Telkom) maupun melalui telefon (*call center-147*).

Jenis pengaduan bisa bermacam-macam, seperti: sinyal yang putus-putus, pengiriman SMS yang tidak sampai/*pending*, *content* berupa fitur yang tidak dapat diakses seperti nada sambung, ketidakpuasan terhadap jenis promosi, masalah penukaran *voucher discount* sebagai bagian promosi, bonus pulsa, hingga keterlambatan masuknya pulsa saat pengisian ulang melalui *voucher*.

Tabel 2.8 *Complain Handling* Nasional Selama Tahun 2008

NO	KATEGORI	INPROGRESS	COMPLETED	JUMLAH
1	Coverage	14,112	152,796	166,908
2	Content	2,604	27,888	30,492
3	SMS	4,620	25,368	29,988
4	Program Promo	672	27,300	27,972
5	Flexi Combo	168	7,728	7,896
6	Pengaduan Gangguan Layanan Promo	672	12,852	13,524
7	Voucher	1,764	11,172	12,936
TOTAL		32,172	257,544	289,716

Sumber: Data Internal TELKOM 2008 2008

Dari data yang tersedia di tabel 2.8, dapat dihitung persentase kinerja penanganan pengaduan oleh Flexi Trendy dalam setahunnya, dengan rumusan:

Jumlah seluruh pengaduan yang ditanggapi selama 12 bulan x 100%

Jumlah seluruh pengaduan yang diterima selama 12 bulan

Sehingga:

$$\frac{257,544 \times 100\%}{289,716} = 88.89\%$$

Berdasarkan aturan pemerintah mengenai Standar Penanganan Pengaduan Umum Pelanggan di Pasal 11 (ayat 1), yang berbunyi:

“Prosentase penanganan pengaduan umum pelanggan yang ditanggapi dalam jangka waktu 12 (dua belas) bulan harus $\geq 85\%$ dari total pengaduan pelanggan yang diterima”, maka dapat disimpulkan bahwa Flexi Trendy telah mencapai target penanganan pengaduannya, karena berada pada indeks 88.89% dari nilai 85%.

2.2.2.4 Belanja Iklan dan Jumlah Karyawan

Belanja iklan Flexi di tahun 2008 adalah sebesar Rp 110 miliar yang mana menempati posisi kesembilan dari 10 operator di Indonesia. Masih jauh tertinggal dari Esia yang menempati posisi kedua setelah excelcomindo.

Untuk jumlah karyawan yang bekerja di tahun 2008, Flexi memiliki SDM sebanyak 34,426 karyawan.

2.2.2.5 Kesimpulan Aspek *Company*

Dari data di atas, dapat diambil kesimpulan aspek *Company*:

- Kualitas jaringan produk telepon masih kurang bagus
- Masa berlaku promo banyak yang telah berakhir (terlalu singkat).
- Penerapan program promosi masih belum merata, sehingga membingungkan pasar. Hal ini bisa menyebabkan persepsi masyarakat bahwa iklan Flexi Trendy telah berbohong.
- Jumlah SDM yang sangat banyak dapat dijadikan aset perusahaan yang dapat lebih dioptimalkan.
- Infrastruktur dan *coverage* yang jauh lebih luas dibanding para pesaingnya.

- Anggaran belanja iklan yang masih tertinggal jauh, bisa memberikan dampak negatif bagi *image* dari *brand* dan komunikasi Flexi Trendy kepada masyarakat karena kalah bersaing dengan operator lain yang memiliki *budget* jauh lebih besar.

Setelah menganalisa elemen *company*, selanjutnya akan dilakukan analisa pesaing yang mana akan dijelaskan strategi retensi apa saja yang digunakan pesaing selama tahun 2008, baik dari promosi maupun perbandingan tarif. Analisa *Porter Five Forces* juga dilakukan guna menganalisa faktor eksternal perusahaan termasuk pesaingnya.

2.2.3 Competitor

Benchmarking is a new way to establish operating targets – not how they have been established in the past, but established based on the best of the best practices, constantly reviewed and updated to ensure the best and most structured way to obtain long-term superiority.⁴

David Kearns, CEO Xerox Corporation mengartikan *benchmarking* sebagai proses kelanjutan dalam mengukur dan menentukan posisi sebuah produk, servis, dan kegiatan pemasaran sebuah perusahaan dibandingkan pesaingnya untuk menentukan siapakah yang menjadi pemimpin pasar.

Berikutnya akan dijabarkan persaingan *marketing mix*, belanja iklan, dan strategi retensi CDMA selain Flexi Trendy, dalam mempertahankan pelanggannya masing-masing. Dimana, yang akan dibahas di sini adalah Esia, Fren dari Mobile-8, dan StarOne dari Indosat.

2.2.3.1 Bakrie Telecom (Esia)

Sebagai penyedia telekomunikasi CDMA, strategi karakteristik dari Esia mengenai program-program promosinya adalah efektifitas *channel*, variasi dari *bundling*, dan komunitas yang luas. Dari berbagai tawaran retensinya, Esia dikenal sebagai operator kedua setelah Telkomsel di dalam mengikuti perkembangan gaya hidup pelanggannya. Misal: fasilitas meng-copy nada sambung yang sangat mempermudah pelanggannya dalam

⁴ James C. Ward, Mary Jo Bitner, and John Barnes, "Measuring the Prototypicality and Meaning of Retail Environments". Journal of Retailing 69, no.2,(1992):194-220

memiliki nada sambung yang mereka minati tanpa harus men-download atau membeli album musik yang disukai.

a. Product

Share Holder	Produk	Jumlah Pelanggan
<ul style="list-style-type: none"> PT Bakrie Brother 50,35 % CMA Fund Management Ltd 15.01% PT Bakrie Communications 3.18% Richweb Investment Ltd 2.08% Public 29.29% 	<ul style="list-style-type: none"> Esia Prabayar, Esia Pascabayar Wifone Wimode 	<ul style="list-style-type: none"> 7 juta

Gambar 2.13 Info Shareholder, Produk, dan Jumlah Pelanggan Esia 2008

Sumber: Bakrie Telecom

Produk utama dari Bakrie Telecom terdiri dari 3 jenis, yaitu Esia, Wimode, dan Wifone.

Tabel 2.9 Kategori Produk Bakrie

Produk	Keterangan
 Untung pakai esia	Operator telekomunikasi berbasis CDMA. Esia terdiri dari 2 kategori, esia pra-bayar dan pasca-bayar. Keduanya menyandang nama yang sama. Tidak ada yang membedakan dalam hal penamaan.
 Smart Wireless Service	<i>Wireless Intelligent Phone Service</i> adalah layanan telepon rumah yang memiliki fitur sama dengan telepon genggam. Terdiri dari pra-bayar dan pasca-bayar.
Wimode	Layanan internet wireless yang terdiri dari layanan internet, telepon lokal, SLJJ, SMS, dan download ring back tone.

Sumber: Bakrie Telecom

b. Price

Tabel 2.10 menunjukkan struktur tarif Bakrie Telecom

Tabel 2.10 Tarif Bakri Telecom

Tujuan	Esia		Wifone	
	Prabayar	Pascabayar	Prabayar	Pascabayar
per 60 detik (dalam Rupiah)				
PSTN (telepon rumah)				
PSTN lokal	250	250	165	165
PSTN SLJJ	2273	2273	1815	1815
Sesama Esia				
Lokal	50	50	100	100
SLJJ	50	50	100	100
Operator Lain				
Lokal	600	636	600	526
SLJJ	2727	2545	2676	2676
SMS				
Ke Esia	Rp 1/karakter	Rp 1/karakter	Rp 1/karakter	Rp 1/karakter
Operator lain	Rp 1/karakter	Rp 1/karakter	Rp 1/karakter	Rp 1/karakter
Internasional	Rp 1000/sms	Rp 1000/sms	Rp 1000/sms	Rp 1000/sms

Sumber: Bakrie Telecom

Perhitungan tarif Esia dibagi berdasarkan tujuan telepon yaitu PSTN (telepon rumah) lokal dan SLJJ, ke sesama Esia (lokal dan SLJJ) dan ke operator lain (lokal dan SLJJ). Tarif yang diberlakukan dianggap murah oleh masyarakat. Terutama untuk biaya pengiriman SMS yang termasuk berhasil menarik perhatian masyarakat dengan menerapkan Rp 1/karakter.

c. *Place*

Untuk distribusi dan perluasan sinyal (*coverage*), Esia mencakup 54 kota di Indonesia.

d. Belanja Iklan

Belanja iklan Esia di tahun 2008 sebesar Rp 131 miliar.⁵

e. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan Esia di tahun 2008 sebanyak 1,621 orang⁶

⁵ <http://www.mix.co.id> diakses pada tanggal 18 Mei 2009

f. *Promotion (Only Retention Strategy)*

Walaupun jumlah promosi Esia mencakup penetrasi, akuisisi, dan retensi seperti halnya Flexi Trendy, namun pembahasan promosi di sini hanya dibatasi pada promosi strategi retensi saja.

Tabel 2.11 Promosi Strategi Retensi Esia Tahun 2008

Nelpon/SMS gocap	Program untuk sesama pelanggan Esia agar menggunakan pulsanya untuk telepon dan SMS	masih berjalan
SMS Nonstop	Pelanggan Esia dapat menikmati SMS sepuasnya dengan sesama Esia lagi tanpa harus takut kehabisan pulsa	masih berjalan hingga saat ini
Esia GoGo	Esia bisa dipake diluar kota tanpa ganti kartu. Meliputi kota Medan, Padang, Cilegon, Jakarta, Bogor, Sukabumi, Cianjur, Karawang, Purwakarta, Subang, Sumedang, Bandung, Garut, Tasikmalaya, Majalengka, Kuningan, Indramayu, Cirebon, Semarang, Kendal, Yogyakarta, Solo, Surabaya, Malang.	masih berjalan hingga saat ini
Esia ngasih duit	Program marketing Esia dengan memberikan bonus berupa pulsa ke pada pelanggannya melalui promo-promo yang diberikan	masih berjalan hingga saat ini
Rp 0/ nelpon	Nelpon gratis ke sesama pelanggan Esia untuk daerah Banjar, Batam, Bogor, Ciamis, Cianjur, Cilegon, Cirebon, Denpasar, Garut, Indramayu, Jember, Jogja, Karawang, Kuningan, Lamongan, Lampung, Majalengka, Makassar, Malang, Medan, Mojokerto, Padang, Palembang, Pasuruan, Pekanbaru, Purwakarta, Semarang, Serang, Solo, Subang, Sukabumi, Sumedang, Surabaya, Tasik	berakhir 31Desember 2008
SMS pembawa keadilan	SMS Esia Rp 1/karakter	masih berjalan hingga saat ini
Esia ngopi nada sambung	Pelanggan Esia dapat mengcopy nada sambung dari Hape Esia lainnya dengan cara menekan bintang saat nada sambung terdengar	masih berjalan hingga saat ini

Sumber: Bakrie Telecom

Ketujuh program loyalitas di atas, semuanya masih berjalan hingga saat ini. Secara keseluruhan, terlihat Esia selalu berupaya melimpahkan para pelanggannya dengan berbagai bonus pulsa dan SMS gratis. Inovasi berupa meng-copy nada sambung dengan sangat mudah, merupakan suatu hal baru yang belum pernah dilakukan pesaing lain sebelumnya. Kemudahan dan

⁶ Laporan Keuangan Bakrie Telecom <http://www.bakrietelecom> diakses pada tanggal 18 Mei 2009

berbagai bonus menarik sepertinya menjadikan komunitas Esia semakin bertambah dari waktu ke waktu.

2.2.3.2 Indosat

Indosat merupakan *provider* kedua terbesar setelah Telkomsel di Indonesia. Karakteristik dari setiap strateginya adalah komunitas yang luas. Produk CDMA satu-satunya yang dimiliki adalah StarOne, yang berhasil menempati posisi ketiga dalam pasar CDMA di Indonesia.

Share Holder	Produk	Jumlah Pelanggan
<ul style="list-style-type: none"> • Qatar Telecommunications 40.37% • Government 14.44% • Publik 45.19% 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentari • Matrix • IM3 • StarOne PraBayar • 3.5G BroadBand 	<ul style="list-style-type: none"> • 33.5 Juta

Gambar 2.14 Info Shareholder, Produk, dan Jumlah Pelanggan Indosat 2008
Sumber: Indosat 2008

a. Product

Produk CDMA dari Indosat dinamakan StarOne. Terbagi ke dalam dua kategori yaitu prabayar dan pascabayar, StarOne memberikan keleluasan kepada pelanggan untuk mengendalikan pengeluaran biaya komunikasi.

b. Price

Berikut adalah tarif telepon dan SMS StarOne :

Tabel 2.12 Tarif StarOne

Tarif	Lokal	Non-Lokal
Ke StarOne	Rp 25	Rp 30
PSTN (telepon rumah)	Rp 250	Rp 1250
Operator Lain	Rp 700	Rp 1250
SMS		
StarOne	Rp 25/SMS	
Operator Lain	Rp 150/SMS	

Sumber : Indosat 2008

c. *Place*

Distribusi StarOne mencakup 24 kota di Indonesia. Walaupun Indosat sendiri tersedia di 82 kota, namun jangkauan StarOne masih terbatas.

d. *Promotion (Strategi Retensi)*

Program promosi StarOne sangat jarang. Hanya dua program promosi yang aktif yaitu StarOne Ngorbit, Indosat Duo dan Jelajah. SMS Indosat Murah Sekalee merupakan retensi bagi seluruh operator milik Indosat (Matrix, Mentari, IM3, dan StarOne).

Tabel 2.13 Promosi Strategi Retensi StarOne 2008

SMS Indosat Murah Sekalee	Tarif SMS murah semua produk Indosat	Masih berjalan hingga saat ini
Ngorbit sejam RP 500	Program ngorbit StarOne dari Indosat bagi pelanggan CDMAnya. tersedia juga paket-paket ngorbit lainnya. Ngorbit atau ngobrol irit merupakan tawaran Indosat bagi pelanggan yang mencari tarif paling murah untuk berkomunikasi. Ngorbit ada yang menitan dan ngorbit bulanan.	Masih berjalan hingga saat ini
Indosat Duo	Sinergi layanan CDMA dan GSM yang memberikan diskon tarif, terhadap biaya call forward dari nomor StarOne ke Mentari, Matrix, dan IM3 yang sudah didaftarkan terlebih dahulu. Dengan mendaftarkan nomor GSM, maka tidak akan kehilangan panggilan nomor StarOne bahkan saat sedang di luar kota. Selain itu, pelanggan mendapatkan benefit lain yaitu berupa bonus 10% untuk setiap isi ulang yang dilakukan pada nomor GSM yang dimasukkan ke dalam nomor StarOne yang digunakan dan pemberian tarif khusus untuk layanan <i>call forward</i> dari nomor StarOne ke nomor GSM tersebut.	Masih berjalan hingga saat ini

e. *Belanja Iklan*

Belanja iklan StarOne di tahun 2008 tidak diketahui. Namun untuk Indosat sebesar Rp 119 miliar.

f. *Jumlah Karyawan*

Jumlah karyawan Indosat yang bekerja di tahun 2008 sebanyak 7,677 orang.

2.2.3.3 Mobile-8 (FREN)

Sebagai salah satu pemain baru di telekomunikasi, Mobile-8 masih menawarkan retensi berupa bonus pulsa dan tarif yang murah bagi pelanggannya dalam melakukan aktifitas berkomunikasi.

Share Holder	Produk	Jumlah Pelanggan
<ul style="list-style-type: none">PT.Bimantara Citra Tbk 60.8%Asia Link BV 6%Qualcomm Incorporated 5.2%PT Centralindo Pancasakti 3.7%PT TDM Aset Manajemen 2.4%PT KFT Indonesia 2.1%Public 19.9%	<ul style="list-style-type: none">HEPI CDMAFREN	<ul style="list-style-type: none">3.1 Juta

Gambar 2.15 Shareholder, Produk dan Jumlah Pelanggan Mobile 8
Sumber : mobile-8 2008

Awalnya Mobile 8 terdiri atas 2 brand yaitu Hепи dan Fren. Namun, seiring waktu, Hепи semakin tertinggal sangat jauh dalam *market share*-nya. Sehingga, saat ini Fren merupakan produk CDMA unggulan dari Mobile 8.

- ***Product***

Produk CDMA milik Mobile 8 yaitu Fren, tersedia ke dalam dua pilihan, prabayar dan pascabayar. Kemudahan untuk mengisi ulang melalui *voucher* bisa di dapat melalui ATM, *Internet Banking*, ataupun kios HP yang tersebar di seluruh Indonesia.

- ***Price***

Tarif bicara dan SMS Fren bisa dilihat dari tabel 2.17

Tabel 2.14 Tarif Fren 2008

Tarif	Lokal	Non Lokal
Ke Fren	Rp 19	275
Operator lain	Rp 425	925
PSTN (telepon rumah)	Rp 350	700
SMS		
Sesama Fren	Rp 10/SMS	
Operator Lain	Rp 100/SMS	

Sumber: Mobile 8

- *Place*

Jangkauan sinyal Fren saat ini menjangkau ke 52 kota di seluruh Indonesia

- *Promotion (Retention)*

Di tahun 2008, sebagai salah satu pendatang baru, Fren berupaya menggalang komunitas sebanyak mungkin dari pemberian tarif murah dan SMS gratis bagi penggunaan sesama produk Fren. Fren juga sepertinya melirik startegi *blue ocean* yang mengarah pada tarif murah untuk panggilan ke luar negeri.

Tabel 2.15 Strategi Retensi Fren Tahun 2008

Paket Fren Pascabayar Akses Mobile Internet	Program yang diberikan pada pelanggan pascabayar untuk menikmati layanan Internet	Masih berjalan hingga saat ini
Fren Reward	Program Fren yang bekerjasama dengan beberapa merchant dengan memberikan harga khusus	Masih berjalan hingga saat ini
Fren Bonus Pulsa	Program bonus pulsa setiap pengisian pulsa Fren dengan nominal 50 ribu sampai 500 ribu	Masih berjalan hingga saat ini
Ngobrol Terus Dengan Fren	Dengan tarif baru Fren ngobrol terus kemana saja, kapan saja dengan hemat	Masih berjalan hingga saat ini
Bonus bicara 3900 menit selama 6 bulan	Program kartu prabayar dari Fren bagi yang mengaktifkan dari Januari 2007	Masih berjalan hingga saat ini
Fren tarif Juara	Promo Fren yang menawarkan satu tarif untuk pelanggannya Rp 10 per detik mulai berlaku di menit ke-6 untuk panggilan ke semua seluler, ke luar negeri, ke telepon rumah	berlaku s.d 15 Juni 2007 diperpanjang s.d. 31 Agustus 2007
Fren Champion of International Direct Call Rate	Telepon internasional bagi pelanggan Fren dengan kode akses 010068 untuk ke 8 negara tujuan: USA, China, HongKong, Canada, Korsel, Malaysia, Singapore dan Taiwan	Masih berjalan hingga saat ini
Fren 1 kartu cerdas dan hemat	Fren Prabayar dengan bonus dan gimmick setelah aktivasi meliputi: gratis 188 SMS ke semua operator, tarif hemat sesama Fren Rp 38 per menit dan berbeda propinsi Rp 550 per menit, tarif ke semua operator lain dalam kota Rp 850 per menit, tarif ke semua operator lain luar kota Rp 1.850 per menit	Berakhir 31 des 2007
Hadiah Lebaran dari Fren	Bonus pulsa 50% setiap pengisian ulang, dan dapat dipakai ke semua operator	20 Sept - 25 Okt 07

- **Belanja Iklan**

Belanja iklan Fren melalui Mobile 8 di tahun 2008 tidak diinformasikan.

- **Jumlah Karyawan**

Jumlah karyawan Mobile 8 di tahun 2008 sebanyak 894 orang.

2.2.3.4 Analisa Persaingan *Marketing Mix*, Retensi, dan Belanja Iklan Flexi Trendy dan CDMA Pra-bayar Lainnya

Setelah pengumpulan data di atas, dapat dilakukan perbandingan *Marketing Mix* semua pemain CDMA yang ditampilkan dalam tabel 2.16 – 2.20.

- **Product**

Tabel 2.16 Perbandingan Aspek Produk Pemain CDMA 2008

Atribut	Flexi Trendy	Esia	StarOne	Fren
PRODUK				
WARNA	Merah, hijau, biru dan kuning	Dominasi hijau, dan sedikit kuning	Mengutamakan warna kuning dan sedikit biru	Dominasi biru dan sedikit abu-abu
Produk Kategori	Prabayar dan pascabayar	Prabayar dan pascabayar	Prabayar dan pascabayar	Prabayar dan pascabayar
Bentuk kemasan	Kotak persegi	Kotak persegi	Kotak persegi	Kotak persegi
Voucher yang tersedia (nominal)	Rp 10.000,00 – Rp 1.500.000,00	Rp 10.000,00 – Rp 1.500.000,00	Rp 10.000,00 – Rp 1.500.000,00	Rp 10.000,00 – Rp 1.500.000,00

Masing-masing operator memiliki karakteristik warna pada produk yang ditawarkannya. Tujuannya adalah menciptakan *customer awareness* terhadap produk masing-masing. Diantara keempatnya, hanya Flexi Trendy

yang mencantumkan gambar anak-anak muda sebagai model/icon produknya. Sedangkan ketiga pesaingnya, cenderung hanya berupa tulisan merek. Kemiripan keempatnya hanya berada pada bentuk kemasan kartu perdana yaitu kotak persegi. Belum ada operator yang memberikan *packaging* yang inovatif atau berbeda dengan para pesaing lainnya.

- *Price*

Untuk masalah tarif, Flexi Trendy tidak kalah bersaing dalam penetapan harga, dalam beberapa kota, Flexi Trendy bahkan menetapkan telepon gratis (Jakarta, Jabar, Banten, Yogyakarta). Untuk tarif telepon secara menyeluruh, StarOne memang paling murah. Namun, Esia berhasil di persepsikan sebagai telepon yang paling murah (lihat tabel 2.17). Begitupula dengan tarif SMS Esia yang hanya Rp 1/karakter, Penawaran ini sukses menarik massa dikarenakan promosi iklan media yang tak kalah gencarnya mengalahkan belanja iklan operator lain termasuk Flexi Trendy.

Tabel 2.17 Skema Perbandingan Tarif Sesama Operator CDMA Pra-Bayar 2008

Tarif (dalam Rupiah)	Flexi Trendy	Esia Pra-Bayar	StarOne Pra-Bayar	Fren Pra-Bayar
Lokal sesama operator	49/menit	50/menit	25/menit	38/menit
Lokal ke telepon rumah	250/menit	250/menit	260/ menit	850/menit
Lokal ke seluler	800/menit	800/menit	800/menit	700/menit
SLJJ sesama operator	49/menit	50/menit	25/menit	550/menit
SLJJ ke PSTN jam 07-23	2400/menit	2273/menit	1000/menit	1400/menit
SLJJ ke PSTN jam 23-07	1400/menit	1363/menit	1000/menit	1400/menit
SLJJ ke seluler Jam 07-23	3300/menit	1364/menit	2100/menit	1850/menit
SLJJ ke seluler jam 23-07	2200/menit	1818/menit	2100/menit	1850/menit
SMS sesama operator	85/SMS	1/karakter	25/SMS	100/SMS
SMS antar operator	350/SMS	250/SMS	350/SMS	550/SMS

- **Belanja Iklan**

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kesuksesan Esia dalam merebut perhatian masyarakat dan meraih persepsi sebagai operator CDMA termurah (walaupun untuk telepon, Esia bukanlah yang paling murah), hal ini tak lepas dari peranan iklan atau media yang digunakan sebagai sarana informasi dan *influence*.

Tabel 2.18 Ranking 10 Besar Belanja Iklan 2008

Ranking	Operator	Rp Miliar
1	Excelcomindo	139
2	Esia	131
5	Indosat M3	119
6	Indosat Mentari	118.6
9	Telkom Flexi	110
10	Telkomsel Simpati	101

Sumber: mix

Esia menduduki peringkat kedua setelah Excelcomindo dalam belanja iklan di tahun 2008. Sedangkan Flexi Trendy menempati posisi kesembilan sebanyak Rp. 110 miliar.

- **Place**

Mengenai elemen *place*, keempat operator masing-masing memiliki customer center untuk menghadapi pengaduan dan memberikan layanan informasi kepada pelanggan. Plasa Telkom, Esia Center, Indosat Customer Center, dan Mobile-8 Center ini dibuka di wilayah yang termasuk pada *coverage* sinyal masing-masing operator.

Tabel 2.19 Perbandingan Elemen Place Keempat Produk CDMA di Indonesia 2008

PLACE	Flexi Trendy	Esia	StarOne	Fren
Customer Care	Plasa Telkom	Esia Center	Indosat Customer Center	Mobile-8 Center
Tempat penjualan produk	Mall,supermarket, ATM, kios lepas, kios HP, personal selling	Mall,supermarket, ATM, kios lepas, kios HP, personal selling	Mall,supermarket, ATM, kios lepas, kios HP, personal selling	Mall,supermarket, ATM, kios lepas, kios HP, personal selling
Coverage	152 kota di Indonesia	54 kota di seluruh Indonesia	24 kota di seluruh Indonesia	52 kota di seluruh Indonesia

Untuk distribusi produk, pada umumnya, jenis persaingannya hampir sama. Setiap operator menggunakan tempat-tempat seperti mall, kios HP, kios lepas, *personal selling*, dan ATM untuk menyediakan produk berupa kartu perdana dan *voucher* isi ulang (lihat gambar 2.19). Flexi Trendy memiliki jangkauan yang paling luas dibanding pesaingnya yaitu sebanyak 152 kota di seluruh Indonesia.

- **Promotion (Retention)**

Promosi seperti penawaran pulsa, SMS, dan telepon gratis dijadikan andalan setiap operator baik untuk menarik pelanggan baru maupun retensi. Secara keseluruhan di tabel 2.20 dapat dibandingkan secara jelas berbagai variasi program retensi yang ditawarkan masing – masing operator.

Retensi yang dilakukan bisa dilihat dari segi media yang dipilih, berbagai bonus SMS dan pulsa yang diberikan, kemudahan pengiriman pulsa, hingga fasilitas berupa perpindahan nomor telepon lokal yang dapat pelanggan secara mudah jika bepergian ke luar kota.

Tabel 2.20 Perbandingan Aspek Promosi (Retensi) Keempat Produk CDMA di Indonesia

PROMOTION (tahun 2008)	Flexi Trendy	Esia	StarOne	Fren
Advertising	Media cetak, Iklan TV, Radio, Spanduk, Brosur, Sponsorship, Mobil bergambar logo, Plakat, Banner, Exhibition	Media cetak, Iklan TV, Radio, Spanduk, Brosur, Sponsorship, Mobil bergambar logo, Plakat, Banner, Exhibition	Media cetak, Iklan TV, Radio, Spanduk, Brosur, Sponsorship, Mobil bergambar logo, Plakat, Banner, Exhibition	Media cetak, Iklan TV, Radio, Spanduk, Brosur, Sponsorship, Mobil bergambar logo, Plakat, Banner, Exhibition
(Content) Telepon sesama operator	- GRATIS untuk sesama operator di wilayah Jawa Barat, Jakarta, hingga Yogyakarta - Rp 49/menit ke sesama operator (01017)	- Gratis nelpon ke sesama Esia (01010)	- Ngorbit (ngobrol irit) cuma Rp 500/jam	- Gratis nelpon ke sesama Fren
(Content) Bonus Pulsa dan SMS	Setiap pelanggan Flexi yang melakukan pengisian ulang akan mendapatkan bonus pulsa 100% dan bonus SMS 1%	-SMS Keadilan: Rp 1/karakter - Pelanggan Esia dapat menikmati SMS sepuasnya dengan sesama Esia lagi tanpa harus takut kehabisan pulsa	SMS Rp25 /SMS ke sesama operator	- BONUS isi ulang sebesar 50% dari nilai voucher untuk 8 kali isi ulang pertama. - SMS murah Rp. 88 ke semua operator!
Program Komunitas	- Flexi Mesra: Program mendaftarkan 1 orang lagi untuk telpon gratis berdua - Flexter: Flexi Milis	Pelanggan Esia dapat mengcopy nada sambung dari Hape Esia lainnya dengan cara menekan bintang saat noda sambung terdengar.	StarOne Pinter: Nelpon lebih irit. Cuma Rp 1/hari ke 2 nomor lokal StaOne dan 2 nomor lokal GSM Indosat dengan kartu prabayar CDMA StarOne.	Fren SOBAT: Program mendaftarkan 4 orang sekaligus untuk telepon gratis dan conference call ke empat nomor yang didaftarkan.
Migrasi telepon ke luar kota	Flexi Combo	Esia Gogo	StarOne Jelajah	-
Discount merchand	KFC Bonus	-	-	
nada sambung	Download Ring Bank Tone dari Flexter community (website)	Pelanggan Esia dapat mengcopy nada sambung dari Hape Esia lainnya dengan cara menekan bintang saat noda sambung terdengar.	-	-
transfer pulsa	Flexi Transfer	-	-	-

Perkembangan faktor komunitas yang tengah marak saat ini juga dijadikan strategi baru dalam promosi seperti Fren Sobat, dan Flexi Mesra. Namun sayang, Flexi Mesra kini telah berakhir masa promosinya. Adapun fasilitas migrasi nomor telepon jika bepergian ke luar kota yang dapat memudahkan pelanggan saat bepergian. Walaupun fasilitas Flexi Trendy lebih lengkap dibanding pesaingnya, namun jenjang waktu promosi sangat singkat/cepat berakhir. Sehingga pelanggan akan cepat lupa dan lebih mengingat penawaran dari pesaing lain. Saat ini, program retensi Flexi Trendy yang menarik hanyalah Rp 49,-/menit untuk sesama Flexi saja.

2.2.3.4.1. Kesimpulan Aspek *Competitor*

Secara keseluruhan kesimpulan akan analisa *Competitor* adalah:

- Adanya perang tarif antar operator/*provider*= Telkomsel VS Isat VS Exelcomindo, Esia VS Flexi.
- Seringnya operator/*provider* memberikan stimulus (bonus) untuk menarik pelanggan = sms (bonus).
- Adanya persaingan ke arah komunitas. Seperti Fren Sobat, Esia Hi-5. Flexi Trendy masih tertinggal jauh dalam hal komunitas.
- Jenjang waktu promosi Flexi Trendy cenderung lebih singkat dibanding Esia dan Fren
- Kurangnya jenis retensi yang menarik dari Flexi Trendy dibandingkan pesaing lainnya.
- Kurang berhasilnya peranan edukasi pasar/komunikasi melalui media Flexi Trendy untuk mendapatkan persepsi pelanggan akan operator dengan *value* yang baik.
- Fasilitas Flexi Trendy dari segi *coverage* dan fitur lebih lengkap dibanding pesaingnya.

2.2.4 *Context Analysis*

Yang dimaksud *context analysis* adalah analisa faktor - faktor berupa ekonomi, politik, sosial dan teknologi yang selalu berubah – ubah dan sangat berpengaruh pada jenis persaingan operator telekomunikasi di Indonesia.

Misal, adanya isu mengenai kampanye politik di tahun 2009, maka sebagian besar operator telekomunikasi di Indonesia akan menggunakan kesempatan ini untuk melibatkan aktivis politik menjadikan sarana SMS untuk melakukan kampanye partai politiknya.

❖ **Politik :**

1. Iklan politik melalui *SMS blast* akan gencar

❖ **Ekonomi :**

1. CAPEX (*capital expenditure*) operator tahun 2009 tetap bahkan cenderung menurun dibandingkan 2008
2. Meningkatnya investasi asing terhadap telekomunikasi Indonesia
3. Dana pihak ke-3 semakin kecil dan berhati-hati dalam memberikan pinjaman akan membuat pengembangan layanan tidak segencar tahun 2008

❖ **Sosial :**

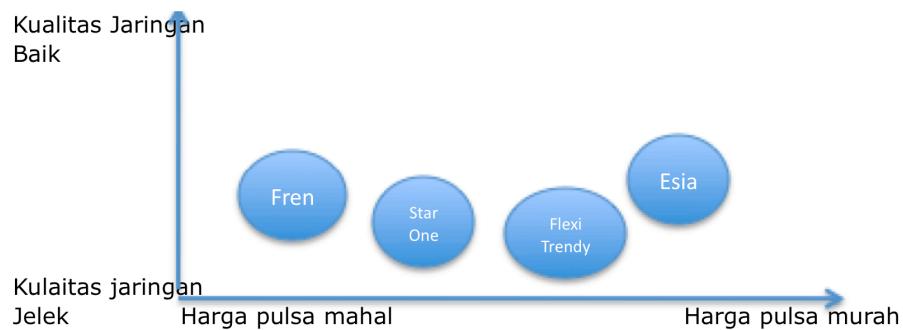
1. Peningkatan penggunaan *handphone* seiring menurunnya tarif telekomunikasi
2. Persaingan antar *provider* makin meningkat
3. Meningkatnya penawaran dan permintaan *handphone*, meningkatkan intensitas telepon

❖ **Teknologi :**

1. Perubahan teknologi dari *fixed line* ke *wireless* membuat konsumen semakin bebas dalam berkomunikasi dimana saja.
2. Adanya teknologi baru *wimax*.
3. Bekerjasama dengan *supplier* agar pelanggan lebih menyukai *bundling* handset dgn *starter pack* operator dengan jumlah yang besar untuk tipe tertentu

2.2.5 Perception

Dari gambar di bawah ini (2.16) dapat kita ketahui sebenarnya bagaimana persepsi yang di dapat Flexi Trendy dari masyarakat berdasarkan kualitas jaringan dan skema tarif.

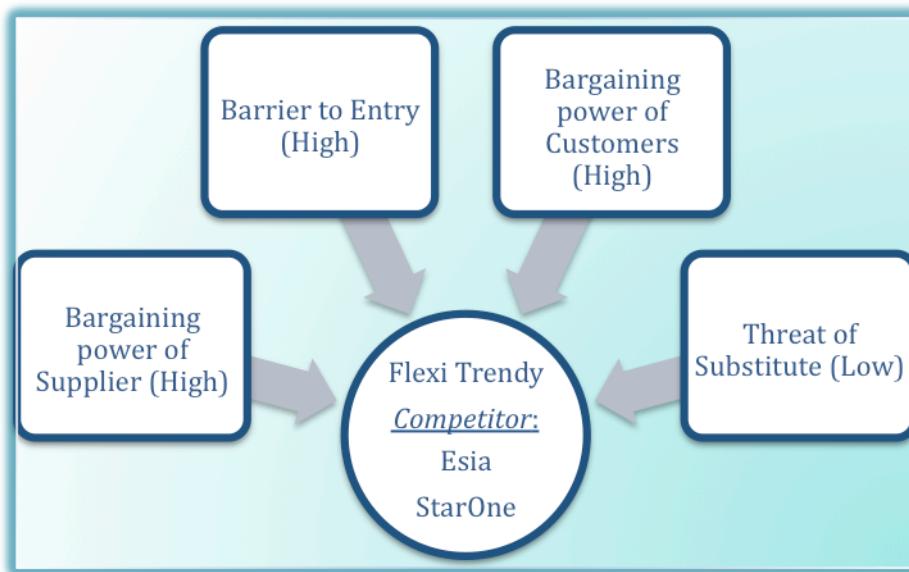


Gambar 2.16 Persepsi Masyarakat Terhadap Flexi Trendy dan Pesaingnya
Sumber: Data Internal TELKOM 2008

Flexi Trendy dipersepsikan CDMA yang murah dan memiliki kualitas jaringan yang cukup baik namun masih tertinggal dengan pesaingnya. Sedangkan tarif termurah, banyak dipersepsikan masyarakat sebagai tarif yang dimiliki oleh Esia. Tak hanya murah, Esia bahkan dianggap sebagai CDMA dengan kualitas yang paling baik dibanding pesaingnya.

2.2.6 Porter Five Forces

Demi melengkapi analisa pesaing Flexi Trendy, maka digunakan analisa *Porter Five Forces* seperti gambar 2.17 di bawah ini untuk menjabarkan iklim kompetisi perusahaan di tengah industrinya. Analisa di bawah ini merupakan hasil pengamatan dan diskusi dengan pihak manajemen TELKOM, menyertakan lima elemen yang harus dicermati Flexi Trendy dalam analisis industri:



Gambar 2.17 Porter Five Forces Analysis Flexi Trendy

1. *High Bargaining Power of Supplier*

Tingkat kepentingan yang tinggi dari operator telekomunikasi terhadap ketersediaannya *equipment, fiber-optic cables, mobile handsets, dan billing software*, menempatkan posisi *supplier* menjadi tinggi di mata perusahaan. Terutama dalam hal *hiring* dan pembayaran.

2. *High Bargaining Power of Customers*

Meningkatnya jumlah produk dan pelayanan dari berbagai operator telekomunikasi, pada kenyataannya juga menyebabkan meningkatnya posisi pelanggan bagi pasar telekomunikasi. Seperti yang kita lihat, produk dan jasa yang ditawarkan sebenarnya adalah hampir sama. Oleh sebab itu, pelanggan memiliki *power* dalam hal menentukan produk mana yang dipilih. Selain itu, sifat pelanggan yang cenderung sensitif terhadap harga, membuat pelanggan akan berpaling pada operator yang berani memberikan harga yang rendah. Sehingga, operator telekomunikasi seperti halnya Flexi Trendy, pada kenyataannya harus mengikuti persaingan harga yang kerap kali semakin tak terarah.

3. High Barrier to Entry for New Entrants

Dengan banyaknya operator telekomunikasi di Indonesia saat ini, sepertinya cukup sulit bagi pendatang baru yang ingin bergabung dalam persaingan sejenis. Hal ini dikarenakan jenis pendekatan yang digunakan tak lain adalah mengenai tarif dan fitur, yang mana telah didominasi oleh pemain-pemain sebelumnya. Selain itu, sepertinya pemerintah akan mulai membatasi masuknya pemain baru karena pertimbangan akan persaingan yang kurang sehat yang disebabkan perebutan pasar oleh operator telekomunikasi yang ada.

4. Low Threat of Substitute

Walaupun satu-satunya *substitute* bagi operator telekomunikasi CDMA saat ini adalah kecanggihan internet, namun sepertinya teknologi ini masih tergolong rendah. Kebutuhan dan permintaan pasar masih tergolong besar dalam komunikasi berupa telepon tak bergerak nirkabel/CDMA. Selain itu, internet adalah teknologi berupa data, yang mana masih banyak pelanggan yang menganggap teknologi suara/telepon sangatlah penting dan lebih nyaman.

5. Competitors

Untuk pasar CDMA sendiri, Flexi Trendy harus berhadapan dengan beberapa pemain seperti Esia dan StarOne dari Indosat.

2.2.7 SWOT Analysis⁷

SWOT Analysis diperlukan guna mengenal kemampuan perusahaan menghadapi para pesaingnya melalui *opportunity* dan ancaman yang datang dari luar. SWOT analisis nantinya dapat dijabarkan kembali ke dalam *TOWS analysis* yang menghasilkan berbagai strategi dari penggabungan faktor *strength, weakness, opportunity* dan *threat* itu sendiri.

⁷ Thomas L.Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall. New Jersey. 2006

a. Strength

- Sebagai penyedia telekomunikasi tertua dan dimiliki oleh negara, Flexi Trendy yang berada di bawah TELKOM, telah dibekali dengan infrastruktur yang kuat. Jenis produk yang beragam dan *coverage* yang luas semestinya menjadi senjata ampuh menghadapi persaingan telekomunikasi.
- SDM yang banyak dapat dijadikan asset yang dapat mengoptimalkan kinerja Flexi Trendy di masa mendatang dengan program *training* yang baik.
- *Market share* Flexi Trendy sebagai pemain terbesar di pasar CDMA Indonesia merupakan suatu kekuatan yang merupakan hambatan besar bagi pesaing lainnya dalam merebut pasar ini. Komunitas yang terbangun besar ini, dapat dijadikan peluang Flexi Trendy dalam melakukan promosi di masa mendatang.
- Tarif Flexi Trendy yang mampu bersaing dengan operator lain

b. Weakness

- Jenis promosi Flexi Trendy masih belum dapat diterima oleh seluruh masyarakat secara keseluruhan. Masih menimbulkan kebingungan karena dari segi nama yang cukup banyak namun kurangnya edukasi terhadap masing-masing produk (TELKOMFlexi, Flexi, Flexi Trendy, Flexi Classy)
- Penerapan promosi tarif yang tidak merata (hanya beberapa daerah), namun komunikasi dijalankan secara secara nasional. Misalnya telepon gratis hanya di wilayah Jakarta, Jabar, dan Yogyakarta, yang dapat menimbulkan persepsi masyarakat Indonesia bahwa promosi Flexi Trendy berbohong.
- Kurangnya variasi jenis retensi dan terlalu singkatnya masa promosi berlangsung.

c. Opportunity

- Perubahan pada gaya hidup masyarakat akan komunikasi merupakan peluang yang cukup besar bagi Flexi Trendy. Minat masyarakat yang semakin banyak menggunakan CDMA karena pertimbangan harga,

saat ini menjadi incaran operator di Indonesia dalam meraup keuntungan bisnis.

- Minat masyarakat dengan adanya blog komunitas seperti *Facebook*, *Friendster*, dan milis sebagai ajang sosialisasi dan bisnis bagi anak muda, dirasakan semakin menjanjikan bagi bisnis CDMA.
- Gaya hidup yang makin menyukai kemudahan termasuk dalam bertransaksi (pembayaran *voucher* isi ulang).

d. Threat

- Persaingan yang kian agresif antar operator dirasakan semakin ketat.
- Kebiasaan pelanggan yang mudah berganti-ganti kartu (*churn*) yang memberikan efek buruk bagi perusahaan yang ditinggalkan.
- Regulasi pemerintah yang menyulitkan dalam merencanakan pemasaran.

Setelah menganalisa kapabilitas perusahaan melalui analisa SWOT, akhirnya dapat dilakukan analisa akar masalah atau faktor yang mendasari munculnya masalah bagi Flexi Trendy. TOWS akan dijelaskan pada bab 3 mengenai solusi bisnis.

2.2.8 Analisa Akar Masalah

Dari analisa, adapun ditemukan sebuah alasan yang menjadi akar masalah dari semua alasan perpindahan pelanggan. Adanya asumsi bahwa kurangnya *budget* promosi dalam Flexi Trendy merupakan salah satu menyebab perpindahan pelanggan cukup tinggi.⁸

Berdasarkan table 2.3, diketahui bahwa perpindahan pelanggan disebabkan karena empat hal, yaitu kualitas sinyal, program retensi yang tidak sesuai dengan harapan pelanggan, kurangnya komunitas, dan kualitas pelayanan. Namun, pembahasan yang lebih jauh dalam proyek akhir hanya terbatas pada program retensi saja. Karena, jika kembali melihat table 2.2, CSI promosi merupakan yang terendah dibandingkan CSI keempat P yang lainnya. Hal ini menandakan pelanggan masih belum merasa puas terhadap promosi retensi yang didapatkan.

⁸ Akar masalah yang ditampilkan, merupakan analisa akar masalah yang berasal dari lingkungan internal Flexi Trendy. Faktor eksternal seperti iklim persaingan dan regulasi pemerintah, dianggap sebagai faktor yang tidak dapat dihindari dan merupakan faktor umum yang juga dirasakan oleh setiap operator yang ada.

Untuk **kualitas**, sulitnya sinyal yang bagus terkadang disebabkan karena adanya jalur yang sesak karena banyaknya pelanggan yang bertelepon dalam waktu yang bersamaan. Adanya tawaran menarik Flexi Trendy akan telepon gratis dan Rp 49,-/menit rupanya cukup menarik arus pelanggan baru yang cukup banyak. Sehingga jalur telepon awal yang disediakan pihak Flexi Trendy pun dipadati dengan pelanggan yang baru pula. Lalu seharusnya langkah apa yang dapat diambil oleh pihak Flexi Trendy menanggapi bertambahnya arus pelanggan?

Secara ideal, alangkah baiknya jika Flexi Trendy juga menambah *line* bagi jalur telepon, namun hal itu sepertinya membutuhkan pertimbangan lebih jauh dan dana yang cukup besar.

Sedangkan **service atau pelayanan** yang dianggap menurun, juga merupakan dampak dari penurunan kualitas yang dirasakan pelanggan. Jumlah pengaduan bisa saja menjadi meningkat, yang menyebabkan penuhnya *line* telepon pengaduan pelanggan. Sehingga, dengan jumlah operator yang sama, tidak dapat membendung meningkatnya jumlah pengaduan dan pelanggan yang bertambah.

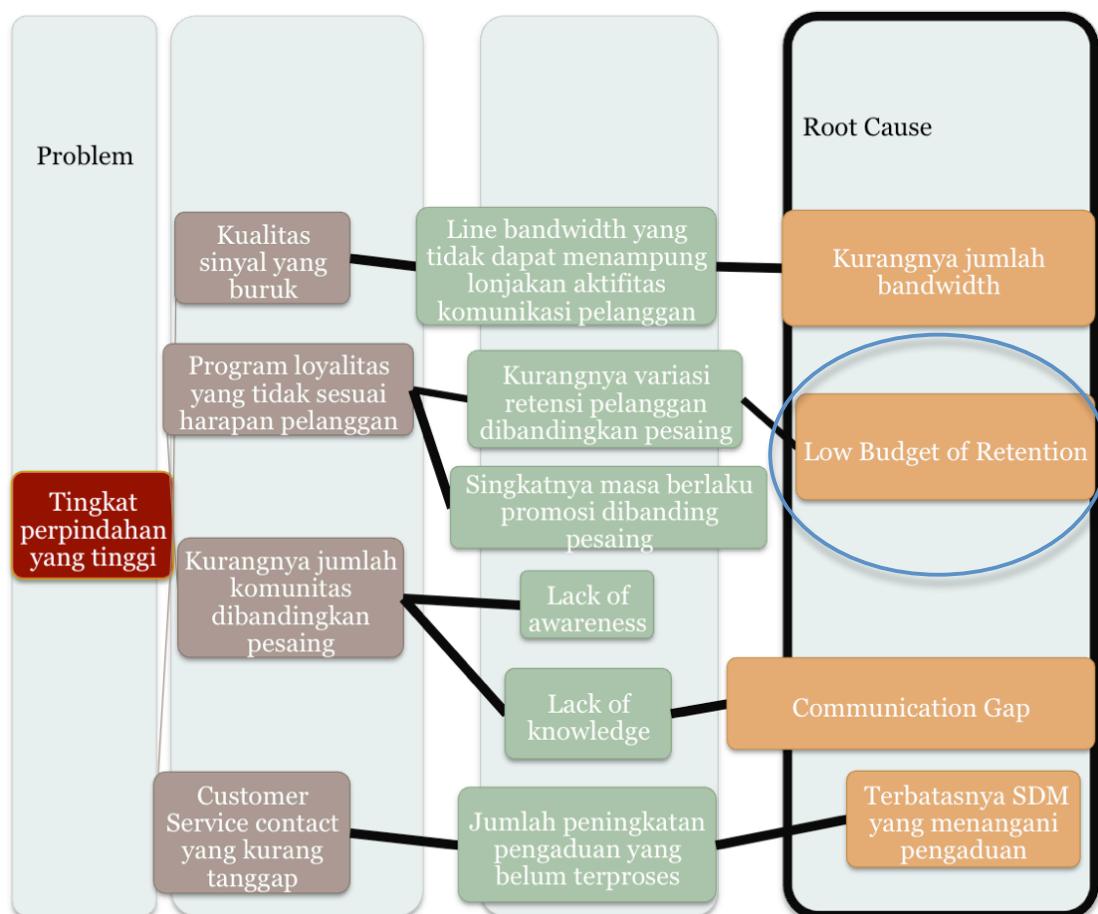
Kurangnya program promosi berupa bonus-bonus yang sesuai dengan harapan pelanggan, menyebabkan pelanggan yang puas dengan tarif dan sinyal kuat pun terkadang tergoda untuk pindah ke operator lain dengan kapasitas yang sama, namun menawarkan lebih banyak bonus menarik, seperti Esia. Dari *competitive analysis* di atas, bisa dilihat bahwa Esia menawarkan beragam promosi yang menarik dan *up to date (bundling)*.

Jika program Rp 49,-/menit dihentikan, maka dapat diprediksikan bahwa penjualan Flexi Trendy akan tersaingi oleh operator lainnya. Mengapa itu dapat terjadi? Karena hanya itulah satu-satunya promosi yang ditawarkan Flexi Trendy dalam hal *pricing*. Flexi Trendy tidak memiliki jenis promosi lain yang menarik dan mampu mempertahankan pelanggannya. Dibandingkan dengan pesaingnya seperti Fren dan Esia, jika mereka menghentikan suatu program promosinya, maka pelanggan masih mendapatkan banyak bonus-bonus lainnya yang tidak kalah menarik menarik. Selain itu, terlalu singkatnya program promosi Flexi Trendy yang dijalankan juga tersaingi dengan pesaingnya seperti Esia, yang mana berhasil membuat pelanggan lebih tertarik.

Pengaruh *community* disebabkan karena lemahnya peranan *word of mouth* antara para pelanggan. Komunitas terbentuk dengan adanya sekelompok orang yang puas, merasa memiliki rasa kebersamaan dan merasa nyaman dalam menggunakan sebuah produk. Sejauh ini, Flexi Trendy dengan *Flexter*-nya masih belum mampu meyakinkan pelanggannya untuk merekomendasikan produknya ke kerabat. Alasan yang menyebabkan tidak adanya keinginan untuk merekomendasikan bisa disebabkan karena kurangnya kepuasan pelanggan kepada produk sehingga tingkat loyalitas pun rendah.

Berdasarkan pada kesimpulan di bab dua secara keseluruhan, tingkat perpindahan pelanggan disebabkan kurangnya perhatian khusus ke arah retensi melalui jumlah *budget*, yang diikuti dengan kurangnya peranan dan variasi retensi dalam mempertahankan pelanggan yang telah ada.

Berikut pada gambar 2.18 dianalisa akar masalah dari perpindahan Flexi Trendy di tahun 2008:



Gambar 2.18 Analisa Akar Masalah Perpindahan Pelanggan Flexi Trendy

Pada pembahasan di bab selanjutnya, berdasarkan hasil eksplorasi yang diperoleh di bab dua, maka akan dirumuskan beberapa strategi yang sekiranya diharapkan dapat membantu mengatasi masalah yang tengah dihadapi oleh Flexi Trendy. Beberapa usulan strategi yang diberikan antara lain berupa variasi strategi promosi yang berkenaan dengan program retensi atau loyalitas pelanggan. Selain itu, *budget marketing* juga dilampirkan secara sederhana guna memberikan gambaran implementasi dari usulan strategi retensi yang ditawarkan.